

## Relations de service et Stratégies d'internationalisation

Jean Philippe<sup>1</sup>  
Pierre-Yves Leo  
Catherine Deymier

### Résumé

L'internationalisation des activités de service oblige les entreprises à réorganiser les relations avec leurs clients. 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 observation réside dans la compréhension des éléments stratégiques du positionnement marketing des entreprises.

**Mots clés :** relations de service, marketing international, services aux entreprises, adaptation, standardisation, TIC, réseau, positionnement

### Summary

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 set of firm behaviours which illustrates strategies of positioning as a guide for managers taking their services into world market.

**Key words:** Service relationship, International Marketing, Business Services, Adaptation, Standardisation, ICT, Distributor Network, Positioning.

## Relations de service et Stratégies d'internationalisation

Dans presque tous les pays développés, les services aux entreprises connaissent depuis une vingtaine d'années une très forte croissance grâce à l'externalisation des fonctions tertiaires, à l'enrichissement en services du contenu de l'offre industrielle, au développement des infrastructures de transport et de télécommunications qui favorisent le développement des

---

<sup>1</sup> Université Paul Cézanne Aix Marseille III, CERGAM – GREFI - 15-19 allée Claude Forbin, 13627 Aix en Provence cedex 1 - jean.philippe@univ-cezanne.fr

nouveaux services et enfin aux nouveaux besoins en services des entreprises. Les positions acquises par ce secteur dans les économies développées ne se retrouvent cependant pas encore au niveau du commerce international, car à l'exception du transport maritime et de certains services financiers, la plupart des services ne sont pas commercialisés sur une grande échelle à l'international et ne représentent qu'un cinquième du total du commerce mondial. Cependant pour apprécier réellement l'engagement international, il faut considérer aussi le taux de croissance des échanges qui progresse plus vite que celui des marchandises (6% pour les exportations et 5% pour les importations contre 3% pour les exportations et importations de marchandises en 2002) et l'apport d'affaires effectué par les autres modes d'internationalisation, filiales et déplacement des clients ou des prestataires.

Le bilan économique des échanges révèle donc un écart d'internationalisation, mais aussi un rattrapage indiquant que les caractéristiques des services qui rendaient ceux-ci peu échangeables seraient en voie de s'amoinrir. Au premier rang des contraintes des entreprises, on peut placer la relation de service qui peut être à l'origine de difficultés particulières si l'entreprise internationale veut rester suffisamment proche des attentes de ses clients mais aussi être très présente sur son marché. 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, mais elle est onéreuse. 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 technologies de l'information et de la communication (TIC).

De fait les TIC sont en train de changer la situation de nombreux secteurs de services, notamment en matière de santé ou d'enseignement. Les services aux entreprises sont aussi concernés par cette transformation car des morceaux entiers des organisations d'entreprises deviennent délocalisables à l'exemple des centres d'appel, de facturation et de réservation. Mais la relation de service est aussi affectée, non pas que les technologies de l'information poussent à la substitution d'un mode relationnel à un autre, mais parce qu'elles permettent de

nouvelles formes de pénétration de marché et d'organisation. Elles constituent l'armature de nombreuses entreprises de services internationales, réorganisées selon des lignes fonctionnelles et spatiales décentralisées. Elles sont aussi le vecteur d'une industrialisation plus poussée des relations de service. L'internationalisation des entreprises agit comme un catalyseur de processus organisationnels nouveaux. Elle révèle l'éclatement des organisations qui se déploient hors de leurs marchés d'origine en même temps qu'elle constitue un déterminant puissant de normalisation des procédures internes aux entreprises.

L'objectif de cette communication est de proposer un cadre explicatif des stratégies relationnelles des entreprises de services (particulièrement des services aux entreprises) sous l'effet de l'utilisation intensive des technologies de l'information et de communication au sein des réseaux et dans le contexte de l'internationalisation des entreprises. En toile de fonds, cette recherche vise à appréhender les transformations de la relation de service sous l'effet des changements technologiques qui affectent les deux tendances antagonistes qui traversent l'histoire des activités de services : la tendance à l'industrialisation, d'une part, qui pousse à la standardisation des prestations et peut rendre profitable l'extension géographique des aires de marché et, d'autre part, la dynamique relationnelle qui tend au contraire à renforcer les liens avec les clients. Notre démarche est exploratoire et s'appuie sur une enquête par questionnaire doublée d'une enquête qualitative auprès d'entreprises internationales et multinationales de services aux entreprises. Notre communication est organisée en cinq parties : la première traite de la relation de service particulièrement pour les services industriels, la seconde présente le cadre d'analyse et la méthodologie retenue pour appréhender l'internationalisation des services, la troisième partie présente les profils internationaux de relations de services, la quatrième les profils globaux de relations de service. Enfin en dernière partie, analyse les effets de leviers marketing possibles et nous permettra de proposer des chemins d'évolution pour le positionnement des entreprises.

## **1 - Relation de service**

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, mais aussi 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 mais aussi d'autres personnes de l'entreprise. Tous ces éléments ont été rassemblés sous le terme de relation de service (De BANDT &

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.

### **1.1 - Objets de l'interaction**

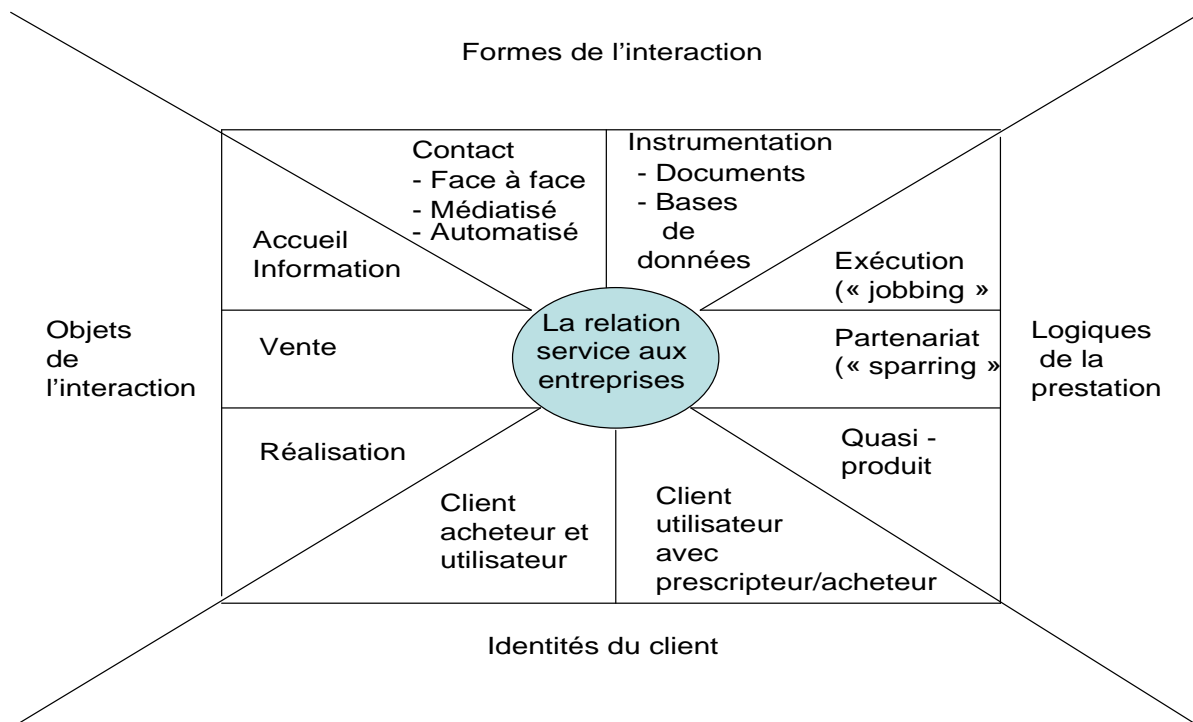
L'interaction peut avoir plusieurs objets, l'accueil et l'information du client, la vente qui fait naître les obligations respectives et la réalisation de la prestation qui en découlera.

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 faut :

- 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 la bonne information correspondant à ses besoins réels ou potentiels.

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)

### **Schéma n°1 : Les composantes de la relation de service**



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'amointrissent au fur et à mesure que la relation se construit.

## 1.2 - 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 & 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.

### **1.3 - 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 (tangibles) ou service (intangibles), 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.

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 services qui proposent des services globaux comme les services d'assistance au personnel d'entreprise.

#### **1.4 - 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 et 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.

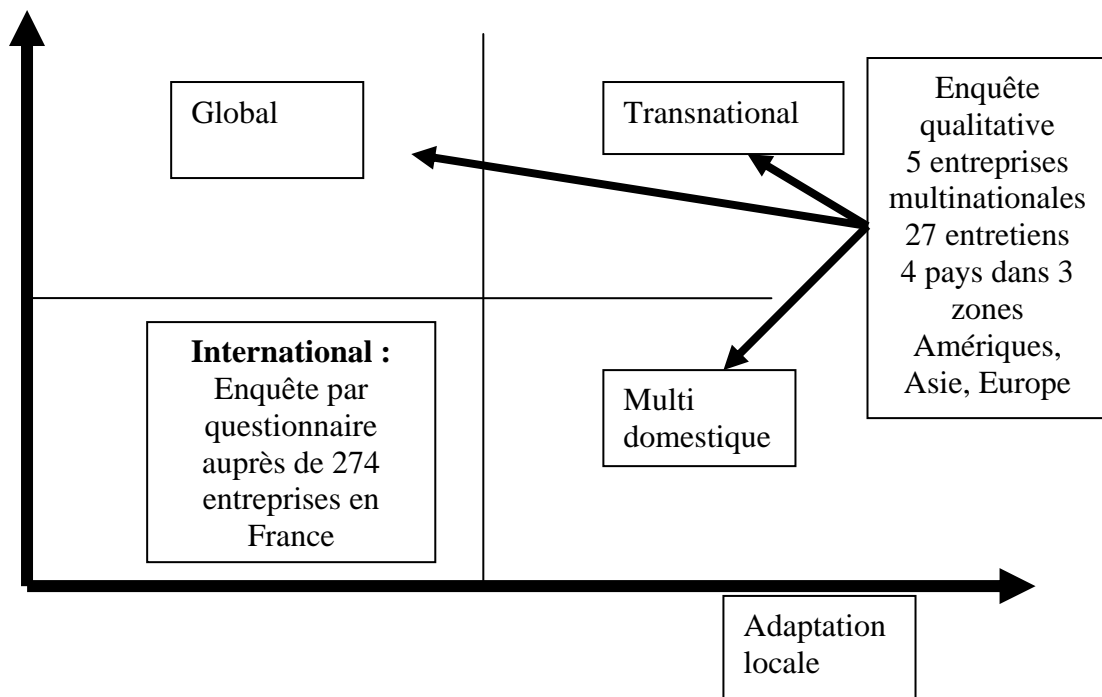
Ces situations de dédoublement du client sont en fin de compte assez fréquentes dans le domaine des services aux entreprises et sur certains marchés internationaux. La délégation des décisions d'achat à un département interne spécialisé est fréquente pour les services opérationnels qui font du « jobbing » mais reste rare lorsqu'il s'agit de services de conseil stratégiques (Johnston & 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.

## **2 – Internationalisation des services : cadre d'analyse et méthodologie**

Quand une entreprise s'internationalise, plusieurs stratégies sont possibles en fonction de ses objectifs mais aussi des particularités de sa prestation. La matrice stratégique de Bartlett & Ghoshal (2002) constitue un cadre fondamental d'analyse qui s'articule en fonction de deux forces dont toute entreprise multinationale doit tenir compte pour déterminer sa stratégie : l'intégration globale et l'adaptation locale. Les forces qui poussent à l'intégration globale s'appuient sur des facteurs tels que les économies d'échelle et la capacité à exploiter

des avantages compétitifs globaux. Le monde est vu dans cette perspective comme un marché unique approché d'une façon homogène, ce qui dans les services suppose une standardisation des prestations. A l'opposé, la tendance à adapter ses prestations aux divers marchés locaux peut s'expliquer par des facteurs culturels, mais aussi par l'impact de la réglementation du pays d'accueil. Le croisement de ces deux tendances délimite quatre types de stratégies pour les entreprises dans lesquelles nous avons positionné notre démarche d'analyse : enquête quantitative auprès d'entreprises en situation d'internationalisation dans un premier temps et ensuite enquête qualitative auprès de firmes en situation multi domestique, transnationales et globales. Les deux démarches ne débouchent pas sur le même type de résultats et ceux-ci n'ont évidemment pas la même portée<sup>2</sup>.



<sup>2</sup> Les enquêtes utilisées ont été réalisées à partir de 1999 en collaboration avec les Chambres de Commerce et d'Industrie Toulouse, Marseille-Provence et Lyon. Pour repérer les firmes de services aux entreprises réalisant un CA à l'étranger (celui-ci peut ne pas se traduire par une exportation dans le cas de filiales) une méthode d'enquête en 2 temps a été utilisée. Un premier envoi postal ou par fax a été adressé très largement aux ressortissants des CCI en fonction de leur activité principale. Questionnaire très court dans le seul but d'identifier les firmes ayant une activité internationale et les informant du projet de réalisation d'un répertoire des services internationalisés par la CCI. 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 par les CCI ont permis d'identifier un cœur de cible de 780 entreprises, porté à 940 après ajout des firmes déjà connues par Téléexport. Ce champ s'est vu adresser le questionnaire « lourd » et 274 réponses exploitables ont été obtenues.

L'enquête qualitative a été conduite en cherchant à obtenir une information auprès d'entreprises engagée dans un processus de globalisation de leurs activités, avec la volonté de diversifier les services aux entreprises, les nationalités et les rangs hiérarchiques des interlocuteurs. Il s'agit de SOS International assistance, Pinalpina, Munich Ré, AIG, FEDEX. Le tableau des entretiens est donné en annexe.



## Schéma n°2 : cadre d'analyse

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

La nécessité du contact avec les clients n'impose pas les mêmes contraintes à tous les types de services. Les services aux entreprises notamment, se déplacent souvent pour rencontrer leurs clients, alors que pour les services aux particuliers ce sont les clients qui majoritairement se déplacent. L'impact des technologies de l'information va aussi être différent car selon la nature des services, les possibilités de substitution au déplacement qu'elles permettent, n'auront pas la même importance. Enfin, les formes d'implantation à l'étranger sont plus flexibles car beaucoup de services aux entreprises ne nécessitent pas des implantations lourdes. De plus, les technologies de l'information introduisent des possibilités d'organisation inédites en facilitant la dissociation en différentes étapes des prestations et la disjonction spatiale des « *back* » et des « *front offices* ».

### 3 - Profils internationaux de relations de service

L'ensemble des cas de figure possibles décrit par le schéma n° 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.

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 variables permet à partir de l'enquête conduite en France auprès des entreprises internationales de distinguer quatre profils d'entreprises qui gèrent leur développement international de manières bien spécifiques.

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 dans chaque pays. Le premier souci les conduit à développer des réseaux assurant les prestations sur place dans les pays. Ceux-ci peuvent être *a priori* constitués d'agents ayant reçu une formation, de filiales, d'entreprises conjointes ou d'autres partenaires locaux. L'adaptation de leurs prestations aux conditions locales peut être réduite ou intense. 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** ».

**Tableau n° 1 : Quatre attitudes vis-à-vis du marketing international des services (les effectifs indiqués sont ceux de notre enquête, cf plus haut)**

		<b>Adaptation des prestations offertes</b>	
		<b>Oui</b>	<b>Non</b>
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. 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 sert donc avant tout à servir le nombre maximum de clients en proposant un service très homogène : ceci 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 révèlent une approche des marchés étrangers qui se rapproche de la conquête et qui est 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.

Nous disposons de données sur 274 cas de services aux entreprises ayant développé une activité à l'étranger et qui avaient répondu à notre enquête. Cette base de données nous permet d'étudier comment les entreprises se répartissent entre ces quatre profils, sauf pour 29 d'entre-elles où les données sont incomplètes sur un aspect ou l'autre. Les effectifs obtenus sont assez équilibrés (cf Tableau n° 1). 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 les réponses concernant :

- leur réseau international qui permet notamment de distinguer celles qui n'ont aucun réseau d'aucune sorte 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 des prestations à l'étranger au moyen de leur réseau (réseau prestataire) ;
- leur offre de services, notamment pour savoir si les services offerts à l'étranger sont strictement les mêmes que ceux assurés en France, ou non. Des échelles ont été proposées en outre pour mesurer l'intensité de l'adaptation au contexte étranger.

Cette typologie reste assez simple mais les quatre profils proposés ont 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 une influence. Les prestations offertes par les envahisseurs sont souvent liées à l'exportation d'un bien matériel (64 %) tandis que les voltigeurs sont positionnés plus souvent (60 %) sur des services purs (cf tableau n° 2). Les plus petites entreprises accèdent plus difficilement à un réseau international et sont donc plus nombreuses à opter pour des profils exportateur 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.

L'analyse des réponses montre que les caméléons adaptent leurs prestations dans plus de domaines et avec plus d'intensité que les voltigeurs qui se limitent souvent à adapter la façon de rendre le service sans trop faire varier les autres dimensions du service. Les caméléons jouent aussi sur les prix et remettent souvent en cause tout leur concept de service pour servir leur client étranger.

Les préférences pour certains supports relationnels peuvent également être soulignées car elles sont révélatrices des logiques qui poussent une entreprise à opter pour un profil relationnel donné. Les exportateurs confirment une attitude minimaliste car ils utilisent au minimum la plupart des modes relationnels (déplacement du personnel, déplacement du client, poste et télécommunications traditionnelles) sauf les TIC qu'ils sont presque aussi nombreux que les envahisseurs 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 (73 % le font) et cela reste une contrainte très présente également pour les caméléons (69 %).

Tableau n° 2 : Répartition des entreprises par profil, activité et taille

<b>Profil :</b>	<b>Butineur</b>	<b>Voltigeur</b>	<b>Caméléon</b>	<b>Envahisseur</b>
Ensemble	69 (28,2)	65 (26,5)	59 (24,1)	52 (21,2)
Logistique	16 (27,1)	7 (11,9)	25 (42,4)	11 (18,6)
Ingénierie	33 (31,4)	28 (26,7)	19 (18,1)	25 (23,8)
Conseils en gestion	13 (26,0)	17 (34,0)	6 (12,0)	14 (28,0)
Services opérationnels	7 (22,6)	13 (41,9)	2 (6,5)	9 (29,0)
Services « purs »	34 (29,3)	38 (32,7)	25 (21,6)	19 (16,4)
PME	56 (33,5)	50 (29,9)	35 (21,0)	26 (15,6)
Firmes compactes (Fr)	52 (30,6)	58 (34,1)	32 (18,8)	28 (16,5)

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

Les voltigeurs mobilisent les moyens relationnels les plus nombreux : 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.

Les formes d'implantation des envahisseurs et des caméléons ne sont pas les mêmes. Les premiers montrent une préférence claire pour les filiales (61 % contre 46 %) et les agences (53 % contre 34 %) tandis que les seconds établissent leurs réseaux à base de partenaires plus indépendants (63 % contre 39 %). En outre, ces réseaux semblent organisés bien différemment : les envahisseurs sont les premiers utilisateurs des TIC pour se mettre en relation avec leurs clients (67 %) tandis que les caméléons y ont beaucoup moins recours (58 %).

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 concernés par cet enjeu. Envahisseurs et, dans une moindre mesure caméléons, s'appuient sur la qualité de service,

leur concept de service, l'étendue du réseau, leur notoriété et leur certification qualité pour progresser à l'international. La notoriété est simultanément cause et conséquence de leur développement international. Disposer d'un réseau de prestation à l'étranger s'accompagne d'un dynamisme supérieur du chiffre d'affaires : les envahisseurs connaissent une évolution significativement supérieure (5,8 sur une échelle de 1 à 6) à celle des butineurs (5,2) et des voltigeurs (5,1) de leur chiffre d'affaires international global. Les caméléons (5,5) se situent entre ces deux pôles, sans se distinguer significativement de l'un ou de l'autre ( $F=2,46$  ;  $p>F=0.064$ ).

Le second domaine où le réseau de prestation apporte un avantage indéniable est celui des pays - marchés. Dès que l'on sort d'Europe de l'Ouest, caméléons et envahisseurs sont nettement plus nombreux, surtout lorsqu'il s'agit de pays développés où moins de 30 % des voltigeurs comme des butineurs sont présents (contre près de 50 % des caméléons ou des envahisseurs). Le besoin de proximité est donc toujours présent puisqu'il limite sensiblement les entreprises sans réseau prestataire aux pays les plus proches : 81 % des caméléons, 74 % des envahisseurs sont présents hors de l'Union européenne, ce n'est le cas que pour 68 % des voltigeurs et 58 % des butineurs.

Les caméléons se distinguent nettement de tous les autres profils en ce qu'ils ont une perception beaucoup plus aiguë des difficultés qu'ils affrontent pour continuer à se développer à l'international. Le coût des communications internationales vient en tête, suivi par les problèmes liés au rapatriement des fonds et par le coût de fonctionnement du réseau. 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 sont évaluées comme plus importantes par les caméléons et toujours de manière statistiquement significative. Cela laisse à penser que ce type de choix n'est pas optimal : les entreprises affrontent tous les problèmes liés à l'existence d'un réseau en 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 – Profils globaux de relations de service**

Les entretiens que nous avons conduits auprès des responsables des 5 firmes multinationales nous ont révélé les différences d'organisation entre les firmes liées aux particularités des services offerts : assistance internationale pour personnel expatrié, réassurance, assurance et services financiers, transport international de marchandises multimodal , intégrateur et transporteur aérien. Ces entretiens nous ont montré aussi des similitudes liées à l'utilisation des technologies de l'information. Ces firmes multinationales ont des systèmes d'information complexes marqués par la coexistence d'applications et de technologies différentes. L'histoire du développement des entreprises se retrouve dans cette juxtaposition : l'effort vers la globalisation des opérations se traduit donc souvent par la remise en cause de ces systèmes car ils isolent les départements et les filiales plus qu'ils ne les arment les uns aux autres. Pour les grandes entreprises qui déploient leur organisation sur la planète, il apparaît donc nécessaire de mettre en place une organisation unifiée du système d'information qui passe par la standardisation des prestations, la traçabilité des opérations et la mise en service de plate forme intégrative de traitement de l'information.

#### **41 - Standardisation des prestations : étape indispensable de la stratégie globale**

Quand on compare les entreprises, on se rend bien compte qu'il y a des niveaux différents de globalisation de l'offre. Certaines entreprises utilisent leur propre réseau de communication sur l'essentiel de leurs agences alors que d'autres, tout en étant présente mondialement, sont obligées de faire appel à des partenaires. Pour ces dernières, l'internalisation des flux n'est même pas recherchée, probablement parce qu'elle est impossible en raison de la nature de leur système d'information, tandis que les premières qui sont à un stade plus avancé de globalisation, cherchent à contrôler totalement leur outil de communication.

La nature des contrats, prédéfinis chez certains, négociés chez d'autres, est une autre raison des différences d'industrialisation : dans la plupart du temps, l'entreprise ne peut garantir la bonne exécution des contrats que si le client accepte le format de service que lui propose l'entreprise : le client a le choix entre plusieurs types de contrats, mais ne peut en modifier les termes.

#### **42 - Traçabilité des opérations**

Il est difficile de donner une définition exacte au concept de traçabilité, même si plus de 300 sites Internet l'utilisent. La norme ISO 8402 donne pour sa part les éléments suivants :

aptitude à retrouver l'historique, l'utilisation, ou la localisation d'une entité au moyen d'identifications enregistrées. Appliquée au monde de l'entreprise, la traçabilité est une organisation permettant de retracer l'origine d'un produit ou d'une activité, son histoire, ses composants, ses conditions de production de stockage et de distribution. Elle peut être descendante quand elle permet de retrouver la destination du produit, ou au contraire ascendante pour en trouver la provenance, ce qui est devenu capital dans le secteur de du transport, mais aussi dans bien d'autres activités. Dans les services aux entreprises comme l'assistance et la réassurance, la traçabilité est aussi présente et concerne toutes les informations relatives au client contenues dans son dossier et qu'il faut pouvoir appeler au moment du contact avec le client où qu'il se trouve dans la planète.

De manière interne et avec des outils similaires, les logisticiens ont développé le *tracking* qui permet de savoir à tout moment où est un véhicule, une cargaison ou l'objet ciblé. Savoir où est le véhicule et où il va, permet par exemple de modifier sa trajectoire pour l'orienter sur une route moins encombrée mais aussi d'informer le client sur son arrivée prochaine. La traçabilité est un outil efficace pour mettre en place des prestations livrées en « juste à temps » pour augmenter la productivité grâce à l'optimisation des flux, la maîtrise des délais, la réduction des stocks et un meilleur enchaînement des opérations. En outre, à l'heure de la globalisation et de la complexification des échanges il est nécessaire d'identifier les auteurs des actes et leur enchaînement : la traçabilité en restituant l'historique des événements et leur situation en temps réel, permet de départager en cas de besoin, les responsabilités de chacun des acteurs.

Avec la traçabilité, les technologies de l'information font une entrée en force dans la logistique des opérations de service car elles permettent de transformer des actions en flux d'information. Pour cela, il faut mettre un identifiant normalisé selon une procédure homogène et non ambiguë quelque soit l'hétérogénéité de l'environnement dans lequel il se trouve.

### **43 - Organisation de l'information et des relations clients**

Les clients, sont de plus en plus exigeants en termes de réactivité, de flexibilité et de demande d'information en temps réel. Un des paramètres important de ces firmes multinationales est qu'elles travaillent partout dans le monde et qu'elles doivent être capables de renseigner leurs clients sur l'ensemble des sites desservis. En théorie, l'ensemble des agences devrait toutes travailler avec le même logiciel et renseigner toutes de la même façon



ce logiciel : un tel système unifié et global constitue en effet un atout pour mettre en place un suivi en temps réel des opérations à l'échelle de la planète. L'observation des pratiques montre que ce processus de globalisation est en cours, sa mise en place étant permise par l'existence de logiciels hautement intégrés. La mise en œuvre de ces logiciels n'est cependant pas un exercice facile car on ne peut pas arrêter le fonctionnement des entreprises pour harmoniser les informatiques locales et les connecter à une application locale. La solution passe souvent par l'introduction d'entrepôts intermédiaires de données (FELD & STODDARD, 2004) qui reçoivent les informations opérationnelles des centres au contact des clients. Cette architecture rompt l'organisation en silo des systèmes locaux et permet la création d'un entrepôt global d'informations sur les opérations et les clients.

A partir de cette étape, les relations avec les clients peuvent être organisées. Si toutes les entreprises globalisées mettent en place des centres d'appels, on constate que l'organisation de ces centres d'appel diffère selon le degré d'industrialisation des prestations. Dans le transport et la logistique, la tendance est à la suppression complète des centres d'appel au profit d'un self service informationnel : le client peut suivre l'acheminement des colis à partir d'un site Internet. Pour d'autres sociétés de logistique moins avancées dans le traitement automatisé des opérations, ce service n'est proposé qu'aux grands comptes. D'une manière générale, les clients manifestent une préférence pour le contact téléphonique ce qui perturbe la productivité commerciale des centres d'appels : le temps passé à renseigner le client n'est pas utilisé pour démarcher des prospects, mais il est plus facile pour le client de demander le renseignement désiré au téléphone que de faire l'effort de se connecter pour suivre son colis. Ce service sur mesure n'est pas compatible avec la logique industrielle et les entreprises prévoient de le supprimer dans un avenir proche.

Pour les autres services aux entreprises assistance et assurances, le contact téléphonique demeure un élément essentiel de la relation de service. Les entreprises s'efforcent de l'organiser en respectant une parité culturelle avec les clients même si le centre d'appel dessert une vaste région économique : la composition des équipes d'opérateurs intègre la diversité culturelle des clients et en cas de besoin, l'interconnexion des centres permet de trouver un répondant de la même culture que le client appelant.

## **5 - Recherche d'effets de leviers marketing**

Cette description des comportements d'entreprises finalement ne tient compte que des deux critères qui nous paraissent essentiels pour la relation de service à l'international : la

présence commerciale c'est-à-dire le maintien d'un face à face même si celui-ci n'est que téléphonique, et l'adaptation du service aux exigences des clients. La question qui se pose est celle de la stabilité ou de l'évolution de ces comportements 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 de coûts 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 analysées 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.

### **5.1 - Economies d'échelle et d'envergure**

L'idée d'économie d'échelle est récente dans les services car il a été admis pendant longtemps que le développement international de ces activités créait peu ou pas d'économies d'échelle parce que la progression du chiffre d'affaires passait par la duplication des établissements ou le déplacement du personnel, et donc celle des coûts de réalisation du service. CAMPBELL & 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 existent quand les coûts des opérations à l'étranger progressent à un rythme inférieur à celui du chiffre d'affaire obtenu. Un des moyens pour les obtenir 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 & 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 du plafonnement des économies d'échelle à l'international (KATRISHEN & SCORDIS, 1998) car les coûts d'opération peuvent être plus importants 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, la trop grande diversité géographique de la présence commerciale engendre des effets d'échelle négatifs car, elle accroît le nombre des opérations à gérer et le coût de la coordination : les entreprises les plus

diversifiées géographiquement peuvent donc avoir des coûts opérationnels plus importants que les moins diversifiées. Cependant GOSHAL (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.

## **5.2 - Technologies de l'information, enrichissement et cohérence du service**

Les technologies de la communication constituent une nouvelle donne économique pour les services car elles peuvent être à l'origine d'économies d'échelle 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 & ROSENGREN, 1986) selon une dimension longitudinale (biographique) et latérale (nouveaux services). On crée ainsi des banques d'informations dont les effets peuvent être assimilés selon HESKET (1990) aux courbes d'expérience dans l'industrie car elles permettent de fournir des services de grande valeur pour les clients. Ainsi la 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 ses bases de données proposer des services ancillaires à ces mêmes personnes (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 efficient 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)

### **5.3 - Réseaux virtuels, partenaires, agents, filiales**

La typologie des entreprises internationales a été proposée en retenant le critère de l'implantation sans préciser de quel type de présence il s'agissait. 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 aussi que la nature de la présence commerciale des services évolue avec le temps : les entreprises débutent souvent par une présence structurée, puis poursuivent leur expansion en s'appuyant sur des agents ou des partenaires, enfin, reviennent au fur et à mesure de l'acquisition de leur expérience 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.

Si on regarde les résultats de l'enquête par questionnaire, on relève que la position des entreprises est pragmatique et opportuniste car les réseaux 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 abaissent 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 & 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 décisions 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.

#### **5.4 - Positionnement des entreprises**

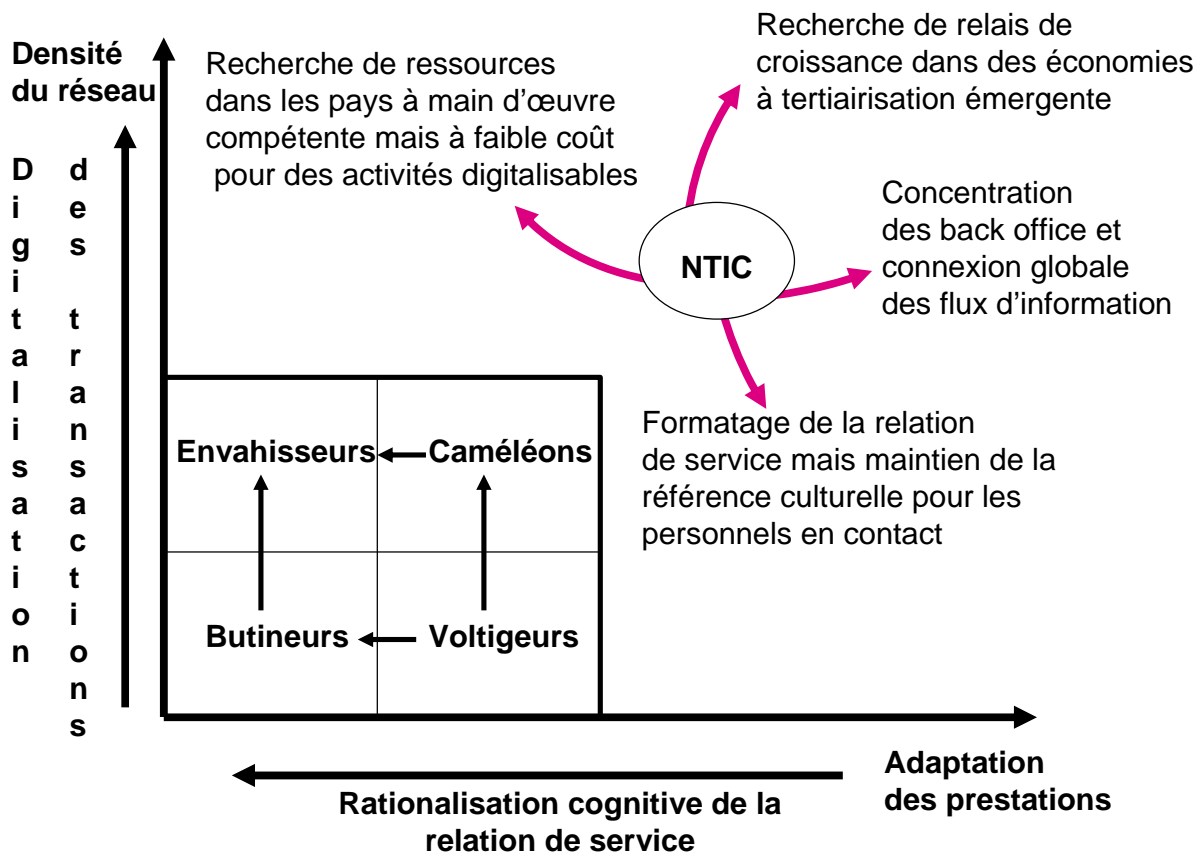
Avec ces éléments, nous pouvons maintenant entrevoir l'évolution de l'internationalisation des relations de service que nous proposons de positionner à l'aide du schéma ci-dessous.

Le positionnement peut s'organiser selon deux axes. Le premier a trait à la densité du réseau à l'étranger : il est impacté par la possibilité de digitalisation des transactions qui est le moteur d'une industrialisation du service soit substitutive (remplacement de l'agence par le contact- à distance), soit complémentaire (digitalisation de certaine partie des prestations et enrichissement sur d'autres composants du service). Le deuxième axe a trait à l'adaptation

des prestations qui trouve ses limites dans la recherche de la rationalisation cognitive de la relation de service afin de limiter les coûts et renforcer l'homogénéité des prestations.

Pour les entreprises internationales, l'application de ces tendances aux quatre profils proposés peut entraîner les évolutions suivantes

Schéma n°3 : Les stratégies d'internationalisation et les relations de services



Les « caméléons » sont confrontés au risque de l'adaptation excessive du service et à la croyance que les ventes et les parts de marché peuvent être accrues par une adaptation croissante 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 caméléon assure un bon enracinement 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 par la structuration de la relation client dans toutes ses composantes, et un certain degré de centralisation pour faire partager les innovations créées à la périphérie. L'évolution la plus favorable pour ces entreprises est d'arriver à canaliser l'adaptation et à standardiser suffisamment le service traverser les différences culturelles.

L'avenir des caméléons a donc pour horizon le positionnement des envahisseurs. 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 capable 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 au profil envahisseur passe par la qualité, la cohérence de leurs prestations et la constitution au jour le jour d'une image de marque forte.

Le positionnement des butineurs présente le meilleur avantage coût mais aussi une grande précarité car les avantages de leurs prestations peuvent être combattus avec succès par des compétiteurs locaux. Les butineurs ont donc en permanence la tentation du réseau et le positionnement des envahisseurs 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 matures.

Le positionnement des voltigeurs paraît le plus instable car n'ayant pas d'implantations et cherchant à adapter leur prestation, ils sont dépendants des déplacements de leurs personnels. Leur avantage concurrentiel est fragile car ils n'ont pas le meilleur rapport coût/prestation, ni n'offre une bonne proximité à leurs clients. Le maintien de leur positionnement passe par l'identification d'une clientèle multinationale manifestant une demande pour des services similaires qu'ils sont capables d'offrir. Mais l'instabilité de leur positionnement peut aussi les conduire à supprimer toute adaptation et à rejoindre le positionnement butineur, ou bien, à s'implanter localement pour améliorer leur offre.

Pour les entreprises multinationales, nous ne disposons pas de données suffisamment étayées pour proposer des profils et anticiper des évolutions. Cependant, nous pouvons observer un certain nombre de tendances qui affecte plus ou moins intensément les relations de serviAu niveau macro économique, le développement des pays émergents crée des opportunités pour les firmes de services multinationales. D'abord, elles peuvent recruter une main d'œuvre suffisamment compétente pour assurer des tâches bien définies de la chaîne de la valeur à un coût moindre que dans les pays occidentaux. En matière de services aux entreprises, le développement international pour aller chercher des ressources concerne des activités digitalisables dont la production peut être transportée à distance : la réalisation de

logiciels sous-traitée ou confié à des filiales en Inde et les plans d'architecte sous-traités dans les pays d'Europe de l'est en sont des exemples. Les délocalisations de centres d'appel au Maroc ou en Tunisie constituent d'autres exemples, mais nous avons aussi trouvé en région des cabinets d'experts comptables qui sous-traitent en Tunisie l'enregistrement d'écritures comptables. Ces entreprises vont rechercher des compétences dans des pays où les coûts sont moindres, qu'il s'agisse de la main d'œuvre mais aussi de frais fixes comme les coûts fonciers. De nombreux analystes estiment que ce mouvement s'amplifiera dans le futur. (CHIPAUX, 2003 ; MACK, 2003). On peut aussi rattacher à la recherche de ressources les investissements des entreprises dans un pays particulier qui présente un avantage géographique régional pour assurer des activités de coordination. C'est le cas de Singapour pour l'Asie du sud-est ou de Hong Kong pour la Chine. Grâce aux technologies de l'information, les entreprises qui se lancent dans ces stratégies de développement sont de plus en plus détachées de leurs terroirs d'origine : à la limite il y a apparition d'un type particulier de firme qui ne trouve plus son avantage compétitif dans sa relation avec son pays d'origine mais dans sa capacité à gérer des compétences globales (WILKINS & SCHROTER, 1998).

Ensuite, elles peuvent trouver des relais de croissance dans la tertiarisation montante de ces économies. Or en matière de services aux entreprises, la tertiarisation de l'économie dans son ensemble et plus particulièrement l'externalisation de certaines fonctions tertiaires par les entreprises industrielles constituent des vecteurs puissants de développement de leurs marchés. Par analogie avec la théorie du cycle de vie des produits qui fait de l'obsolescence des produits un vecteur de développement international, on peut proposer que ces entreprises trouvent des relais de croissance dans le cycle différencié de tertiarisation des économies. En outre, le sous-développement des services publics des pays émergents ou leur désorganisation, favorise leur implantation sous la réserve que la libéralisation des marchés de services soit effective.

Au niveau de l'organisation des firmes multinationales, les technologies de l'information sont à l'origine d'un redéploiement des frontières entre leurs composantes . Le modèle « servuction » (EIGLIER et LANGEARD, 1987) était fondé sur la séparation « *front office/back office* » délimitant la ligne de visibilité (SHOSTACK, 1987) au-delà de laquelle l'organisation de l'entreprise n'était plus visible par le client et par les fournisseurs. Avec les réseaux Internet et Extranet, une partie de l'entreprise devient directement accessible, si ce n'est visible pour des personnes extérieures. La liaison du « *back office* » au « *front office* » et leur localisation sur un même lieu n'ont plus la même force obligatoire, d'autant plus que la



facilité des transmissions et l'augmentation des capacités mémoires des ordinateurs permettent une centralisation des « *back offices* » sur un site unique commandant des « *front offices* » dispersés dans les multiples établissements de l'entreprise. L'enjeu de l'organisation glisse alors vers une interconnexion fiable, rapide et à grande capacité.

Pour les firmes qui déplacent leur personnel pour effectuer le service, les technologies de l'information transforment le rôle du cœur technique de la firme et ses relations avec les personnels en contact : auparavant lieu de répartition des emplois du temps et des compétences pour réaliser les missions, le cœur technique devient en outre le lieu de la mémorisation et de la capitalisation des expériences étapes indispensables pour mettre au point des prestations types. La standardisation de l'offre s'obtient en effet grâce à un processus de rationalisation cognitive qui ne peut s'exercer que si les missions délivrées ont été mémorisées selon des grilles d'analyse préétablies en utilisant des logiciels adaptés. Ce processus de formatage n'exclut pas des contacts et une mise à disposition adaptée au client.

## Conclusion

Les services à base d'information sont profondément transformés par les technologies de l'information. Les changements introduits ont plusieurs impacts :

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

Les TIC et le développement technologique poussent les Etats à libéraliser leurs secteurs des services et à laisser entrer les investissements étrangers dans de nombreuses industries de services comme les transports, la distribution, les banques, les assurances, l'assistance qui étaient considérés comme stratégiques et contrôlés par la puissance publique ou réservés à des actionnaires domestique.

Le développement international a toujours mis au centre de ses préoccupations la localisation des investissements que ce soit pour aller chercher des ressources de production ou pour trouver des clients. Les technologies de l'information nous obligent à reconsidérer nos conceptions sur la relation entre la localisation à l'étranger et la création de valeur pour la

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

## Références

- CAMPBELL, A. & A. VERBEKE (1994) The Globalisation of Service Multinationals, Long Range Planning, Vol. 27, n° 2, pp. 95-102.
- CHIPAUX, F. (2003) En Inde, téléopérateurs et rédacteurs constituent le gros des troupes, Le Monde, 24 avril, p. 18.
- COMMISSARIAT GENERAL DU PLAN (2001) Services : organisation et compétences tournées vers le client, collection « Qualifications et prospectives », La Documentation Française, Paris.
- DE BANDT, J. (1994), La notion de marché est-elle transposable dans le domaine des services informationnels aux entreprises, in de BANDT & GADREY (eds.), Relations de service, marchés de service, CNRS Editions, Paris.
- DE BANDT, J. & J. GADREY, (eds.), (1994) Relations de service, marchés de service, CNRS Editions, Paris.
- EIGLIER, P. & E. LANGEARD (1987) Servuction, le marketing des services, McGraw Hill, Paris.
- ERRAMILI, M. K. (1991) The Experience Factor in Foreign Market: Entry Behavior of Service Firms, Journal of International Business Studies, vol. 22, n° 3, pp. 479-501.
- ERRAMILI, M. K. & P. C. RAO (1990) Choice of Foreign Market Entry Modes by Services Firms: Role of Market Knowledge, Management International Review, vol. 30, n° 2, pp. 135-150.
- FELD S.C. & B.D. STODDARD, 2004, Getting IT right, Harvard Business Review, vol. 82, n° 2, pp. 72-79
- FITES, V. D. (1996) Make your Dealer your Partner, Harvard Business Review, vol. 74, n° 2, pp. 84-95
- GADREY, J. & al (1992) , Manager le conseil : stratégies et relations des consultants et de leurs clients, Ediscience international, Paris.
- GHOSHAL, S. (1987) Global strategy : an organizing framework, Strategic Management Journal, Vol. 8, pp. 425-440.
- HESKET L. J., SASSER W.E. & W.L.C HART, 1990, Service Breakthroughs: Changing the Rules of the Game, The Free Press, New York
- JOHNSTON, J. W. & V. T. BONOMA (1981) Purchase Process for Capital Equipment and Services, Industrial Marketing Management, vol. 10, n° 4, pp. 253-264.

- KATRISHEN, A. F. & A. N. SCORDIS (1998) Economies of Scale in Services: a Study of Multinational Insurers, Journal of International Business Studies, vol. 29, n° 2, pp. 305-324.
- LEFTON, M. & R. W. ROSENGREN (1966) Organizations and Clients: Lateral and Longitudinal Dimensions, American Sociological Review, vol. 31, December, pp. 802-810.
- LEO, P.-Y., A. MUNOS & 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, H. C. & S. G. YIP (1996) Developing Global Strategies for Service Businesses, California Management Review, vol. 38, n° 2, pp. 64-86.
- MACK, G. (2003) Après l'industrie, le secteur des services commence à délocaliser, Le Monde, 24 avril, p. 18.
- QUESTER P.G. & CONDUIT J., 1996, Standardisation, Centralisation and Marketing in Multinational Companies, International Business Review, vol.5, n°4, pp.395-421
- SHOSTACK, G. L. (1987) Service Positioning through Structural Change, Journal of Marketing, vol. 51, n° 1, pp. 34-43.
- WILKINS, M. & H. SCHROTER (1998) The Free Standing Company in the World Economy, Oxford University Press, Oxford.

**TABLEAU RECAPITULATIF DES ENTRETIENS EFFECTUES**

**Entreprise A : Assistance médicale, évacuation sanitaire et de sécurité, services personnels téléphoniques, siège Singapour**

Poste région Asie, lieu entretien Singapour	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
Directeur général	1h	Singapour	Mastère en gestion des affaires	Royaume Uni	1998	H
Directeur ventes et marketing	1h	Singapour	Ecole de commerce	Malaisie	1990	H
Chef du service qualité et technologie de l'information et de la communication	1h	Singapour	Ingénieur Mastère en gestion de la qualité	Singapour	1998	F

Poste région Europe, Moyen orient, Afrique francophone, lieu entretien Singapour	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
Directeur général	2h	France	Maîtrise en sciences politiques Maîtrise en droit	France	2000	H

**Entreprise B : Réassurance, siège Allemagne**

Poste, siège social, lieu entretien Munich	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
--	-------	------------------	---------	-----------------------------	------------------	------

Directeur des technologies de l'information et de la communication	1h	Allemagne	Doctorat en Mathématiques	Allemagne	1995	H
Directeur général, projet Gloria	2h	Allemagne	Ingénieur informatique	Allemagne	1990	H
Directeur de la planification, projet Gloria	3h	Allemagne	Licence en droit	Allemagne	1976	H

Poste, région Amérique latine, lieu entretien Caracas	Durée	Nationalité pays	Diplôme		Année d'embauche	Sexe
Directeur général	1h	Allemagne	Mastère en gestion des affaires	Allemagne	1986	H

Poste siège social, lieu entretien Singapour	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
Directeur général	2x1h	France	Ecole de commerce DEA droit international	France	1989	H
Directeur financier	2x1h	Royaume Uni	Membre de l'ordre des experts comptables	Royaume Uni	2000	H
Directeur de la division services médicaux et opérations	2x1h	Afrique du Sud	Doctorat en sociologie industrielle	Afrique du Sud	1998	H
Assistant principal, intégration des procédures de la division services médicaux et opérations	1h	France	Ecole de Commerce	France	1996	H
Assistant, intégration des procédures de la division services médicaux et opérations	30mn	France	Ecole de commerce	France	2001	F
Directeur des technologies de l'information et de la communication	2x1h	Australie	Ecole de commerce	Australie	2001	H
Chargé de la maintenance des systèmes informatiques et télécommunications	30mn	Singapour	Licence en technologies de l'information	Australie	2000	F
Directeur général de l'unité chargée d'affaires avec le Japon	2x1h	Singapour	-	-		F

#### Entreprise C : Assurances, réassurance et opérations financières, siège USA

Poste, région Amérique latine, lieu entretien : Caracas	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
Président filiales 1 et 2	1 h	Venezuela	Doctorat en droit	Venezuela	-	H
Directeur général filiale 1	30 mn	Chili	Maîtrise de gestion	Chili	1982	H
Directeur Général filiale 2	1h	Etats Unis	Mastère en économie des pays	Etats Unis	1983	H

			en voie de développement			
--	--	--	--------------------------	--	--	--

**Entreprise D : Transport international de marchandises, logistique, siège Suisse**

Poste, région Amérique latine, , filiale à 100% , lieu entretien : Caracas	Du rée	Nation alité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'emba uche	Sexe
Directeur Général	1h	Bolivie	Licence d'économi e	Colombie	1999	H

**Entreprise E : Intégrateur aérien, siège USA**

Poste, région France, fililale à 100%, lieu entretien Paris	Durée	Nationalité pays	Diplôme	Pays d'obtention du diplôme	Année d'embauche	Sexe
Directeur	2h	France	Ecole de commerce	France	1990	H