

# **STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES SERVICES LE CAS DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES SUISSES**

Thèse  
présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales  
de l'Université de Fribourg (Suisse)

par

**SEVERINE CROTTET**

de Portalban (FR)

pour l'obtention du grade de docteur ès sciences  
économiques et sociales

Acceptée par la Faculté des sciences économiques et sociales  
le 12 octobre 2000

sur proposition de  
Monsieur le Professeur Maurizio Vanetti (premier rapporteur)  
et de Madame la Professeure Ghislaine Cestre (second rapporteur)

Fribourg  
2001

La Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse) n'entend ni approuver, ni désapprouver les opinions émises dans une thèse : elles doivent être considérées comme propres à l'auteur (Décision du Conseil de Faculté du 23 janvier 1990).

*A ma mère, à qui j'adresse tous mes remerciements pour ses encouragements, ses sages  
conseils et son affection.*



## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui m'ont aidée à mener à bien cette recherche.

Monsieur le Professeur Maurizio Vanetti, professeur de marketing et de communication d'entreprise à l'Université de Fribourg, chez qui j'ai trouvé l'appui nécessaire à l'élaboration de ce travail. Premier critique de mes travaux, il a su, par le biais de discussions très ouvertes, guider cette recherche.

Madame la Professeure Ghislaine Cestre, professeur de marketing à l'Université de Lausanne et second lecteur de cette étude, qui, par son expérience et son savoir dans la matière, m'a encouragée sans cesse à approfondir mon cheminement scientifique et a apporté une dimension nouvelle à cette recherche.

J'exprime également ma reconnaissance à toutes celles et ceux qui m'ont entourée et soutenue tout au long de mes études de doctorat. Je suis en outre infiniment redevable au correcteur qui a relu attentivement le manuscrit.

Cette étude a bénéficié du soutien financier du Fonds de Recherche de l'Université de Fribourg.



## Table des matières

<b>INTRODUCTION</b>	<b>1</b>
<b><u>I PARTIE : MONDIALISATION DE L'ECONOMIE DES SERVICES</u></b>	<b>5</b>
<b><u>1. DEPLOIEMENT DE L'ECONOMIE DES SERVICES</u></b>	<b>9</b>
1.1 DEMANDE ACCRUE DE SERVICES .....	10
1.2 EVOLUTION DE LA NATURE DES SYSTEMES DE PRODUCTION ET DES PRESTATIONS DE SERVICES .....	12
<b><u>2. DEVELOPPEMENT DU COMMERCE INTERNATIONAL DES SERVICES</u></b>	<b>14</b>
2.1 CADRE ACTUEL DES NEGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LA LIBERALISATION DES SERVICES .....	15
2.2 TECHNOLOGIES ET COMMERCIALISATION INTERNATIONALE DES SERVICES .....	16
<b><u>3. LE CAS PARTICULIER DE LA SUISSE</u></b>	<b>18</b>
3.1 SPECIALISATION DANS LE SECTEUR DES SERVICES.....	18
3.2 POIDS DES SERVICES DANS LES ECHANGES INTERNATIONAUX DE LA SUISSE .....	19
3.3 PARTICIPATION DE LA SUISSE AUX NEGOCIATIONS INTERNATIONALES SUR LES SERVICES ..	20
<b><u>II PARTIE: TENDANCES ACTUELLES EN MARKETING DES SERVICES</u></b>	<b>23</b>
<b><u>1. NAISSANCE ET EVOLUTION DU MARKETING DES SERVICES</u></b>	<b>27</b>
1.1 DU MARKETING DES BIENS DE CONSOMMATION AU MARKETING DES SERVICES .....	27
1.2 DE L'OPTIQUE « TRANSACTIONNELLE » A L'OPTIQUE « RELATIONNELLE » DU MARKETING DES SERVICES .....	29
1.3 LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET LE MARKETING RELATIONNEL DES SERVICES ....	32

## **2. ORIENTATION INTERNATIONALE DU MARKETING DES SERVICES.....36**

2.1	IMPLICATIONS MARKETING LIEES A L'INTERNATIONALISATION DES SERVICES.....	37
2.2	LES SERVICES INTERNATIONAUX EN POINT DE MIRE.....	41
2.2.1	DEFINITION DES SERVICES .....	41
2.2.2	CLASSIFICATION DES SERVICES INTERNATIONAUX .....	44

## **III PARTIE: ANALYSE THEORIQUE DES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES SERVICES - LE CAS DES PME 49**

### **1. LES PME AU CENTRE DE NOTRE REFLEXION.....53**

1.1	EXPLICATIONS DE L'INTERET ACCORDE AUX PME .....	53
1.2	DESCRIPTION DU CONCEPT DE PME.....	54
1.3	POSITION DES PME FACE A LA MONDIALISATION .....	57
1.4	L'INTERNATIONALISATION COMME CHOIX STRATEGIQUE GENERIQUE DES PME.....	60

### **2. PARTICULARITES STRATEGIQUES INTERNATIONALES EN MARKETING DES PME DE SERVICES .....61**

2.1	FACTEURS DE MOTIVATION DES PME DE SERVICES.....	62
2.2	SELECTION DES MARCHES ETRANGERS FONCTION DE CRITERES GEOGRAPHIQUES ET CULTURELS.....	63
2.3	PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES PME DE SERVICES .....	65
2.4	DEGRE DE CONTROLE DES METHODES DE PENETRATION DES MARCHES ETRANGERS .....	69
2.5	CONFIGURATION GEOGRAPHIQUE DES ACTIVITES DES FIRMES PRESTATAIRES DE SERVICES .....	71
2.6	REFLEXIONS STRATEGIQUES INTERNATIONALES SUR LE MARKETING-MIX DES SERVICES ....	74
2.6.1	L'INTERACTION COMME CRITERE SUPPLEMENTAIRE DE DIFFERENCIATION DES STRATEGIES .....	75
2.6.2	ADAPTATION VERSUS STANDARDISATION DES SERVICES.....	77
2.6.3	IMPACT DES CRITERES D'INTANGIBILITE ET D'INTERACTION SUR LE MIX INTERNATIONAL DES SERVICES .....	81
2.7	RECAPITULATIF SUR LES DOMAINES TRAITES .....	92



## **IV PARTIE: ANALYSE EMPIRIQUE DES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES PME DE SERVICES SUISSES: METHODOLOGIE DE RECHERCHE ..... 95**

### **1. LES PME DE SERVICES SUISSES COMME OBJET D'ETUDE SPECIFIQUE .....99**

- 1.1 STATISTIQUES SUISSES SUR LES PME DE SERVICES .....99
- 1.2 CADRE DE SOUTIEN AUX PME ..... 100

### **2. METHODOLOGIE RELATIVE A L'ETUDE ..... 102**

- 2.1 MODES DE RECHERCHE ..... 102
- 2.2 SELECTION DE L'ECHANTILLON ..... 105
- 2.3 METHODES D'INVESTIGATION ..... 111
- 2.3.1 QUEL FACTEUR PRINCIPAL DE MOTIVATION D'INTERNATIONALISATION POUR LES PME ? ..... 113
- 2.3.2 COMMENT LES PME PERÇOIVENT-ELLES LEURS MARCHES ETRANGERS ? ..... 113
- 2.3.3 EN FAVEUR D'UN PROCESSUS RACCOURCI DE PENETRATION DES MARCHES ETRANGERS ? ..... 115
- 2.3.4 POUR DES METHODES CONTROLEES DE PENETRATION DES MARCHES ETRANGERS ?.. 116
- 2.3.5 QUELLE CONFIGURATION GEOGRAPHIQUE DES ACTIVITES DES FIRMES A L'ETRANGER ? ..... 117
- 2.3.6 DES POLITIQUES DE MARKETING-MIX PARTICULIERES ?..... 118

### **3. PLAN DE RECHERCHE ..... 122**

## **V PARTIE: PRESENTATION GENERALE DES RESULTATS ET CONCLUSIONS 125**

### **1. INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES ..... 127**

- 1.1 RESPECT DES QUOTAS DEFINIS AU DEBUT DE LA RECHERCHE..... 127
- 1.1.1 LES BRANCHES DE SERVICES ..... 128
- 1.1.2 LA TAILLE DES ENTREPRISES ..... 129

1.1.3	L'EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES .....	129
1.2	AUTRES INFORMATIONS SUR LES ENTREPRISES .....	130
1.2.1	TYPES DE SERVICES .....	130
1.2.2	CLIENTELE DES ENTREPRISES .....	130
1.2.3	ANNEE DE CREATION DES ENTREPRISES .....	131
1.2.4	STRUCTURE DE CONTROLE DES ENTREPRISES .....	132

## **2. PHENOMENE DE MONDIALISATION ET STRATEGIES INTERNATIONALES..... 132**

2.1	PERCEPTION DU PHENOMENE DE MONDIALISATION ET NIVEAU D'INTERNATIONALISATION .	133
2.1.1	PERCEPTION DU PHENOMENE DE MONDIALISATION.....	133
2.1.2	NIVEAU D'INTERNATIONALISATION.....	134
2.1.3	RELATIONS ENTRE LA PERCEPTION DU PHENOMENE DE MONDIALISATION ET LE RAYONNEMENT INTERNATIONAL DES ACTIVITES DES FIRMES .....	136
2.1.4	RELATIONS ENTRE LA PERCEPTION DE LA STRUCTURE INTERNATIONALE ET CELLE DE CONTROLE DES ENTREPRISES .....	137
2.2	STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES PME DE SERVICES .....	138
2.2.1	MOTIVATIONS A LA BASE DE L'INTERNATIONALISATION DES SERVICES .....	138
2.2.2	ANALYSE DES DISTANCES GEOGRAPHIQUE ET CULTURELLE ENTRE LE MARCHE DOMESTIQUE ET LES MARCHES ETRANGERS DES PME DE SERVICES.....	139
2.2.3	SEQUENCE TEMPORELLE D'INTRODUCTION DES METHODES DE PENETRATION .....	141
2.2.4	DEGRE DE CONTROLE DES METHODES DE PENETRATION A L'ETRANGER.....	142
2.2.5	SCHEMA DE CONFIGURATION-COORDINATION DES PME DE SERVICES INTERNATIONALES .....	142
2.2.6	POLITIQUES INTERNATIONALES DES PME DE SERVICES.....	144

## **3. POIDS DES CRITERES D'INTANGIBILITE ET D'INTERACTION DANS L'ORIENTATION DES STRATEGIES INTERNATIONALES ..... 153**

3.1	L'INTANGIBILITE ET LES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES PME DE SERVICES SUISSES.....	154
3.1.1	LE PHENOMENE DU « CLIENT FOLLOWING » PERÇU COMME LE FACTEUR PRINCIPAL DE MOTIVATION D'INTERNATIONALISATION DES SERVICES .....	154
3.1.2	PROXIMITE RELATIVE DES MARCHES INTERNATIONAUX .....	155
3.1.3	ADOPTION RAPIDE DE METHODES ONEREUSES D'INTERNATIONALISATION.....	157
3.1.4	DES METHODES PAS TOUJOURS CONTROLEES .....	158
3.1.5	UNE CONFIGURATION PARTICULIERE.....	159

3.2	L'INFLUENCE DU DEGRE D'INTANGIBILITE ET D'INTERACTION SUR LA SEGMENTATION DU MARCHE ET SUR LE MARKETING-MIX DES PME DE SERVICES SUISSES .....	160
3.2.1	SEGMENTATION INTERNATIONALE .....	160
3.2.2	POUR UNE ADAPTATION DES PRESTATIONS .....	161
3.2.3	DES ATTENTES DE MARCHE FORTEMENT INFLUENTES.....	162
3.2.4	VERS UNE PERSONNALISATION DES INSTRUMENTS DE COMMUNICATION.....	163
3.2.5	UNE DISTRIBUTION DIRECTE PRIVILEGIEE .....	163
3.2.6	ANALYSES TRADE-OFF DES QUATRE P'S POUR LES PME DE SERVICES .....	164
3.2.7	MARKETING RELATIONNEL A LA MODE .....	166
<b>4.</b>	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>166</b>
<b>VI</b>	<b>PARTIE : LIMITATIONS, APPORTS ET RECHERCHES ULTERIEURES</b>	<b>171</b>
<b>ANNEXES</b>		<b>177</b>
<b>RESULTATS STATISTIQUES</b>		<b>199</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>		<b>243</b>

## Liste des figures

FIGURE NO 1:	STRATEGIES D'EXPORTATION, DE MULTINATIONALISATION ET DE GLOBALISATION .....	71
FIGURE NO 2:	PROCESSUS D'UN SYSTEME DE SERVUCTION – LE CAS ELCA .....	88
FIGURE NO 3:	PLAN DE RECHERCHE DE L'ENQUETE .....	124

## Liste des tableaux

TABLEAU NO 1 :	INFLUENCE DES FACTEURS SUR LA DEMANDE DE SERVICES .....	11
TABLEAU NO 2 :	MARKETING TRADITIONNEL, MARKETING RELATIONNEL CLASSIQUE ET MARKETING RELATIONNEL ON-LINE .....	35
TABLEAU NO 3 :	TYPLOGIE DES SERVICES INTERNATIONAUX .....	46
TABLEAU NO 4 :	COMPARAISON DES TYPOLOGIES DES ENTREPRISES DE LA SUISSE ET DE L'UNION EUROPEENNE.....	55
TABLEAU NO 5 :	CARACTERISTIQUES QUALITATIVES DES PME .....	56
TABLEAU NO 6 :	INFLUENCE DU PHENOMENE DE MONDIALISATION SUR LE DEVELOPPEMENT DES PME ...	58
TABLEAU NO 7 :	CONTROLE DES FORMES DE PENETRATION A L'ETRANGER PAR LES ENTREPRISES PRESTATAIRES DE SERVICES.....	70
TABLEAU NO 8 :	PROPORTIONS DES BRANCHES DE SERVICES .....	109
TABLEAU NO 9 :	QUOTA DES BRANCHES DE SERVICES .....	110
TABLEAU NO 10 :	QUOTA DE LA TAILLE DES ENTREPRISES.....	110
TABLEAU NO 11 :	QUOTA DE L'EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES .....	110

## Liste des entreprises citées dans ce travail

ENCADRE NO 1:	Y-PARC, PARC SCIENTIFIQUE & TECHNOLOGIQUE .....	12
ENCADRE NO 2:	USAA, UNE ENTREPRISE A LA POINTE DE LA TECHNOLOGIE .....	13
ENCADRE NO 3:	TSA TRANSIRCO SA.....	17
ENCADRE NO 4:	LA CONSTRUCTION, ACTIVITE INDUSTRIELLE OU ACTIVITE DE SERVICE? .....	32
ENCADRE NO 5:	ALAIN F. BALESTRA .....	35
ENCADRE NO 6:	LA SOCIETE PRIVEE DE GERANCE .....	39
ENCADRE NO 7:	LE RESPECT DES CULTURES PAR LE COLLEGE INTERNATIONAL DE BRILLANTMONT .....	40
ENCADRE NO 8:	TERCOM SA, DISTRIBUTEUR ET INTEGRATEUR DE SYSTEMES DE SECURITE ET DE TRANSMISSION DE DONNEES	41
ENCADRE NO 9:	BORDIER & CIE .....	57
ENCADRE NO 10:	FERRIER LULLIN & CIE SA.....	58
ENCADRE NO 11:	CSEM SA (CENTRE SUISSE D'ELECTRONIQUE ET DE MICROTECHNIQUE SA).....	59
ENCADRE NO 12:	GEORGES CASPARI.....	63
ENCADRE NO 13:	TRANSITEC INGENIEURS-CONSEILS .....	64
ENCADRE NO 14:	BILATERAL SA.....	67
ENCADRE NO 15:	CONTRINEX, FIRME QUI PEUT ETRE QUALIFIEE DE « GLOBAL START-UP » .....	68
ENCADRE NO 16:	AES.....	70
ENCADRE NO 17:	IMS/STUDIO 6.....	74
ENCADRE NO 18:	WITTWER SA .....	77
ENCADRE NO 19:	MC CANN-ERICKSON .....	81
ENCADRE NO 20:	CRB .....	85
ENCADRE NO 21:	DYNAMIQUE INTERNE DE LA COMPAGNIE DE GESTION ET DE LA BANQUE GONET SA.....	91
ENCADRE NO 22:	LA MONDIALISATION PERÇUE PAR HENRI GRANDJEAN SA .....	133
ENCADRE NO 23:	RAYONNEMENT CONTINENTAL DE DAB CONSULTING .....	134
ENCADRE NO 24:	MICROFLOW SA .....	138
ENCADRE NO 25:	UNE COORDINATION INTERNATIONALE TRES POUSSEE DE CHRISTIE'S .....	143
ENCADRE NO 26:	LA QUALITE CHEZ CONTRINEX .....	145
ENCADRE NO 27:	DES ACTIVITES STANDARDISEES ET ADAPTEES A L'INTERIEUR DU PALAIS DE BEAULIEU .....	147
ENCADRE NO 28:	BAYER INTERNATIONAL SA .....	157
ENCADRE NO 29:	BONNARD & GARDEL .....	160
ENCADRE NO 30:	SYNETRUM SA .....	161
ENCADRE NO 31:	RENTIMO SA.....	164

## Liste des illustrations

ILLUSTRATION NO 1:	LES BRANCHES DE SERVICES .....	128
ILLUSTRATION NO 2:	LA TAILLE DES ENTREPRISES.....	129
ILLUSTRATION NO 3:	L'EMPLACEMENT GEOGRAPHIQUE DES ENTREPRISES .....	129
ILLUSTRATION NO 4:	MOYENNES REPERTORIEES POUR CHAQUE TYPE DE CLIENTELE .....	131
ILLUSTRATION NO 5:	STRUCTURE DE CONTROLE DES ENTREPRISES .....	132
ILLUSTRATION NO 6:	PERCEPTION DU PHENOMENE DE MONDIALISATION A TRAVERS LE TEMPS .....	134
ILLUSTRATION NO 7:	RAYONNEMENT GEOGRAPHIQUE DES PRESTATIONS DE SERVICES PRINCIPALES .....	135
ILLUSTRATION NO 8:	POURCENTAGES DES CHIFFRES D'AFFAIRES REALISES A L'ETRANGER PAR RAPPORT AUX CHIFFRES D'AFFAIRES TOTAUX. ANALYSE TEMPORELLE.....	135
ILLUSTRATION NO 9:	NIVEAU D'INTERNATIONALISATION DES FIRMES – STRUCTURE INTERNATIONALE .....	136
ILLUSTRATION NO 10:	PERCEPTION DU PHENOMENE DE MONDIALISATION – RAYONNEMENT GEOGRAPHIQUE .....	137
ILLUSTRATION NO 11:	MOTIVATIONS DE L'INTERNATIONALISATION.....	139
ILLUSTRATION NO 12:	NIVEAU DE PROXIMITE GEOGRAPHIQUE DES MARCHES ETRANGERS VISES PAR LES PME DE SERVICES EN %.....	140
ILLUSTRATION NO 13:	SEQUENCE TEMPORELLE D'INTRODUCTION DES METHODES DE PENETRATION DES MARCHES ETRANGERS .....	141
ILLUSTRATION NO 14:	CONFIGURATION GEOGRAPHIQUE ET COORDINATION INTERNATIONALE DES ACTIVITES PRINCIPALES DES PME DE SERVICES.....	143
ILLUSTRATION NO 15:	DIFFERENTES APPROCHES DE MARKETING.....	144
ILLUSTRATION NO 16:	ADAPTATION DES SERVICES AUX MARCHES INTERNATIONAUX .....	146
ILLUSTRATION NO 17:	LES METHODES DE FIXATION DES PRIX .....	147
ILLUSTRATION NO 18:	CIRCUITS DE DISTRIBUTION PRIVILEGES PAR LES PME DE SERVICES .....	148
ILLUSTRATION NO 19:	FONCTIONS DES SITES INTERNET DES PME DE SERVICES .....	149
ILLUSTRATION NO 20:	MOYENNES DES REPONSES POUR L'ANALYSE TRADE-OFF DES QUATRE P's .....	150
ILLUSTRATION NO 21:	OUTPUT DE L'ANALYSE TRADE-OFF DES 4P's.....	151
ILLUSTRATION NO 22:	PERCEPTIONS DES TROIS DERNIERES POLITIQUES PAR LES PME DE SERVICES .....	152
ILLUSTRATION NO 23:	LA PRIMAUTE DU PHENOMENE DU « CLIENT FOLLOWING » .....	154
ILLUSTRATION NO 24:	METHODES CONTROLEES ET NATURE DES SERVICES .....	158
ILLUSTRATION NO 25:	CONFIGURATION DIFFERENTE SELON LA NATURE DES SERVICES.....	159
ILLUSTRATION NO 26:	UNE SEGMENTATION INDIVIDUALISEE PRIVILEGIEE .....	160
ILLUSTRATION NO 27:	METHODES DE FIXATION DES PRIX .....	162

## Liste des abréviations

AELE	Association économique de libre-échange
EUREKA	Initiative dans le cadre de la coopération technologique européenne
GATS	Accord général sur le commerce des services (General Agreement on Trade in Services)
GATT	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (General Agreement on Tariffs and Trade)
ALENA	Accord de libre-échange nord-américain (NAFTA)
ANASE	Association des nations asiatiques du sud-est (ASEAN)
CE	Communauté européenne
COST	Coopération européenne dans le domaine de la recherche scientifique et technique
EEE	Espace économique européen
FIDI	Fédération internationale des déménageurs internationaux
IDE	Investissements directs étrangers (FDI)
MERCOSUR	Marché commun du sud
NPO	Non Profit Organisation
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OECD)
OMC	Organisation mondiale du commerce (WTO)
TI	Technologies de l'information
UE	Union européenne
UTS	United Transports Systems





# Introduction

La mondialisation, qu'elle soit considérée au niveau de l'économie, des relations internationales, de la société, des communications ou des technologies, conditionne les activités des entreprises. Si la mondialisation permet aux firmes de tirer parti d'opportunités de croissance et d'avoir accès à des débouchés nouveaux, elle constitue aussi une menace lourde de conséquences pour les entreprises : entraînées dans une lutte concurrentielle sans merci, elles sont incitées à améliorer leur approche des marchés. Se superposent à ce phénomène de mondialisation des changements importants dans la structure sectorielle de la demande et de la production, engendrant un développement substantiel des activités de services dans l'économie.

Face à ces deux tendances générales, les entreprises doivent se munir d'instruments qui leur permettent de comprendre l'environnement, de prévoir ses transformations et de capitaliser sur son évolution.

Le marketing est l'une des activités des entreprises qui contribuent à l'accomplissement de ces objectifs. De nos jours, on le conçoit comme une discipline de gestion dont le rôle est de « *gérer la relation entre les entreprises et leur environnement* » (Sutter, 1994, p. 27) .

Les domaines d'application du marketing se sont étendus parallèlement aux phénomènes de tertiarisation et de mondialisation :

Le marketing des services se développe suite à l'intérêt croissant porté aux services dans les pays industrialisés ;

Le marketing international a pris une très grande importance depuis une dizaine d'années.

Plus concrètement, l'économie des services amène les firmes prestataires de services à se rapprocher de leurs clients en interagissant étroitement avec eux et en développant des prestations particulièrement adaptées à leurs exigences spécifiques. Cette stratégie n'est possible que pour des firmes qui optent pour une segmentation de marché étroite, voire même individualisée. La mondialisation, quant à elle, conduit les firmes à tirer profit des technologies ainsi que des réductions de tarifs dans le domaine des transports pour

proposer, à de meilleurs prix, des services conçus pour le marché mondial. Ces firmes considèrent ce dernier comme étant un ensemble homogénéisé vers lequel convergent les besoins de leurs clients.

Les deux phénomènes susmentionnés menant à des stratégies distinctes de marketing, nous nous interrogeons sur la nature des stratégies internationales en marketing des services. Nous y répondrons en présentant les tendances actuelles en marketing des services et en mettant en évidence les particularités stratégiques internationales de cette discipline. Nous chercherons également à savoir si les petites et moyennes entreprises (PME) de services mettent en pratique ces particularités.

Le choix des PME comme sujet d'étude a découlé non seulement du fait que les PME sont un thème actuellement très discuté par les médias, les gestionnaires et les politiciens, mais principalement du fait que la littérature sur les options stratégiques internationales n'a pas été développée jusqu'à maintenant dans une mesure aussi grande que celle concernant les firmes de taille plus conséquente. De plus, les études connues sur les PME ont très peu établi de distinctions entre les stratégies des PME de services et celles de PME issues d'autres domaines d'activités.

Les buts spécifiques de l'étude sont donc les suivants :

*Sur le plan théorique* : nous ferons ressortir les théories principales en marketing des services. Nous examinerons également les particularités stratégiques internationales des firmes de services et leur application dans le cas des PME. Le cadre de l'analyse sera établi sur la base de la littérature existante.

*Sur le plan empirique* : nous vérifierons si et comment, dans le cas de la Suisse, les PME de services appliquent ces théories. Pour cela, nous avons mené une enquête pilote par voie postale, complétée par une série d'interviews avec les managers des entreprises retenues.

\* \* \* \* \*

Cette étude sera divisée en six parties. *La première partie* concerne la mondialisation de l'économie des services. Deux phénomènes y seront analysés, soit le déploiement de

l'économie des services (I.1.) ainsi que sa mondialisation, au travers de facteurs particulièrement déterminants pour les services (I.2.). Une application au cas particulier de la Suisse permettra de les illustrer (I.3.).

Les mutations environnementales présentées dans la première partie incitent les firmes de services à revoir leur philosophie d'approche des marchés. Cette philosophie sera mise en évidence dans une *deuxième partie*. Nous y traiterons la naissance et l'évolution du marketing des services (II.1), pour ensuite analyser son extension internationale et les problématiques qui lui sont liées (II.2.).

Dans une *troisième partie*, nous établirons un cadre conceptuel des stratégies des PME de services en mettant l'accent sur la dimension internationale. Un premier chapitre se rapportera aux PME, en particulier aux explications de l'intérêt qui leur est accordé, à une description du concept de PME, à leur position face à la mondialisation ainsi qu'à leur aptitude à s'internationaliser (III.1.). Un deuxième chapitre sera consacré aux particularités internationales du marketing des services et à leur application aux PME (III.2.).

La méthodologie de recherche de l'enquête empirique fera l'objet de la *quatrième partie*. Nous commencerons par situer les PME suisses dans leur contexte environnemental (IV.1.) pour déterminer, ensuite, les démarches suivies dans l'enquête (IV.2.) ainsi que son plan de recherche (IV.3.).

Dans une *cinquième partie*, nous présenterons les résultats de l'enquête sur les stratégies internationales en marketing des PME de services suisses. Cela se fera en quatre temps. Un premier chapitre sera consacré à la description des entreprises interrogées (V.1.). Leur perception du phénomène de mondialisation, leur niveau d'internationalisation et leurs stratégies générales de marketing feront l'objet d'un deuxième chapitre (V.2.). Les résultats concernant le poids des critères d'intangibilité et d'interaction dans l'orientation des stratégies internationales des firmes seront présentés au chapitre trois (V.3.). Une conclusion clôturera cette partie (V.4.).

Finalement, des limitations, apports et recherches ultérieures seront exposés dans une *sixième et dernière partie*.



## **Première partie**

# **MONDIALISATION DE L'ECONOMIE DES SERVICES**



Décrit explicitement par l'OCDE dans son rapport sur « La technologie et l'économie », le phénomène de la **mondialisation** se définit comme étant « *un large éventail de processus et de relations qui a conduit les économies nationales, antérieurement assez distinctes les unes des autres, à devenir intimement liées et économiquement interdépendantes* » (OCDE, 1992/1, p. 232, in : Julien, 1993, p. 173). Cette même institution distingue différents niveaux d'intégration des économies. Elle part de l'idée qu'un pays qui adopte une stratégie d'autarcie générale, ne permettant aucune invasion extérieure, correspond au niveau inférieur d'un continuum de mondialisation. Aux niveaux intermédiaires du continuum, il existe des différences importantes dans les salaires, les prix et les coûts entre les régions de la planète, ce qui explique des transferts de ressources et de produits. La mondialisation totale, stade extrême de ce continuum, se caractérise, à l'opposé, par une situation où le marché national est totalement exposé aux pressions externes et où aucune barrière à l'entrée ne fait obstacle aux entreprises en raison de l'équilibre établi dans la répartition mondiale des activités (OCDE, 1992/2, p. 6).





# Mondialisation de l'économie des services

« Tout organisme, qu'il s'agisse d'un Etat, d'une ville, d'un centre d'étude ou de recherche, d'une organisation professionnelle, d'une société industrielle ou commerciale, d'une entreprise individuelle [...], a besoin de mobiliser des connaissances dès lors qu'il s'agit de faire face à des situations nouvelles, qu'il ambitionne de se développer, qu'il cherche à être plus productif ou à mieux satisfaire les services rendus à ses usagers ou à ses clients » (Sutter, 1994, p. 15). Dans le cas des entreprises, ces connaissances se rapportent notamment à l'environnement. La réflexion des entreprises doit d'abord se centrer sur l'environnement, car c'est en fonction de ses « caractéristiques » et des menaces et opportunités qu'il recèle que devront être effectués leurs choix stratégiques de marketing sur les plans nationaux et internationaux.

Parmi les « caractéristiques » environnementales, nous souhaitons par la suite mettre tout particulièrement en évidence les suivantes :

1. Le déploiement de l'économie des services.
2. La libéralisation progressive du commerce international des services.
3. Le rôle fondamental des technologies de l'information dans le développement et la commercialisation internationale de tous les secteurs d'activité, notamment des services.

## 1. Déploiement de l'économie des services

Les changements dans la structure sectorielle de la demande, de la production et de l'emploi dans les services ont été considérables à partir des années qui suivirent la révolution industrielle (Maddison, 1981, pp. 143-150). Il y eut alors un recul massif du secteur agricole et un développement important des secteurs industriel et des services. Cette restructuration se poursuivit durant la première moitié de ce siècle, bien qu'ayant été interrompue par les deux guerres. L'emploi dans le secteur industriel atteignit son maximum dans les pays européens (y compris la Suisse) au milieu des années '60. A partir de cette date, les services se sont développés fortement. A l'heure actuelle, entre 60 à 70% des emplois et un pourcentage comparable du produit national brut sont produits dans ce secteur dans les pays de l'OCDE. Les services sont ainsi devenus le moteur de leur développement

économique, à tel point qu'il est devenu usuel d'utiliser l'expression d'économie des services (Bieger, 1999).

La prépondérance des services dans l'économie est engendrée par plusieurs phénomènes, partiellement imbriqués. Parmi ces derniers, nous avons choisi d'en analyser deux, en raison de leur impact direct sur les stratégies des entreprises :

La demande accrue de services.

L'évolution de l'offre, en particulier de la nature des systèmes de production et des prestations offertes dans le cadre de l'économie contemporaine.

## **1.1 Demande accrue de services**

Des facteurs, aussi divers que multiples, sont à l'origine de la demande croissante des services de la part des consommateurs, des entreprises et des institutions dans l'économie contemporaine<sup>1</sup>. Un certain nombre d'entre eux figurent dans le tableau 1 infra, qui a été construit sur la base des écrits de J. Gadrey (1989), F. Bradley (1991), W.F. Schoell et J.T. Ivy (1981, in : Cowell, 1984).

---

<sup>1</sup> Il faut noter que cette croissance est en partie apparente et dépend de la manière dont les services sont répertoriés. Dès le début des années '80, par exemple, l'industrie a manifesté une tendance à « externaliser » les services. Les statistiques ont indiqué que de nouveaux services avaient été créés, alors qu'il ne s'agissait, en réalité, que d'un simple déplacement des activités de services vers l'extérieur des entreprises.

Tableau no 1 : Influence des facteurs sur la demande de services

Agents demandeurs	Facteurs environnementaux influant directement sur la demande des services	Demande correspondante de services	Exemples
<i>Consommateurs</i>	Niveau de vie plus élevé Complexité croissante de la vie Elévation du degré de sophistication des produits Eventail élargi de nouveaux produits Perception nouvelle de la valeur du temps Exigences de qualité au niveau de l'environnement Espérance de vie plus longue Amélioration de la qualité de la vie	d'« affranchissement » d'« encadrement » d'« assistance clientèle » de « supervision » de « substitution » « écologiques » de « retraite » « qualitatifs »	Entretien du gazon Spécialistes pour remplir les déclarations d'impôts Explications d'utilisation, services de réparation Contrôle de qualité, fiabilité des produits et services Restauration collective, fast food Service bus porte à porte Homes médicalisés à des prix accessibles Services culturels, loisirs
<i>Entreprises et institutions</i>	Croissance et délocalisation des firmes Complexité croissante des affaires et intensification de la concurrence globale Elévation du degré de complexité technique des processus de production Dépendance technologique accrue Diversification des circuits de distribution et de communication Perception nouvelle de la valeur du temps Exigences de qualité au niveau de l'environnement Accélération des changements économiques	« logistiques » « juridiques » d'« assistance technique » d'« informations technologiques » de « distribution et de communication » « externes » d'« audit écologique » « palliatifs de risques »	Formalités d'exportation Conseillers légaux Maintenance, pièces rechange, assistance Réseaux d'informations, assistance technologique Réseaux de distribution et de communication Messageries privées Contrôle de pollution engendrée par les firmes Assurances, services financiers

Source : Elaboration personnelle

L'amélioration du niveau de vie de la population des pays industrialisés permet, par exemple, à cette dernière de s'affranchir de tâches qu'elle a jusqu'ici effectuées elle-même (Loi de Clark), telles que l'entretien du gazon ou la taille des arbres qu'elle confie maintenant de plus en plus à des jardiniers-paysagistes. L'émancipation de la femme, le trend culturel vers la société du « wellness » et la recherche d'une meilleure qualité de vie sont autant de facteurs qui conduisent à une demande accrue de services de la part des consommateurs.

De leur côté, les entreprises et les institutions exercent une demande « intermédiaire » de services de plus en plus intense. Ces acteurs ont ainsi tendance à s'entourer de services et, en particulier, à intégrer à leur système de production des services de type informatique, légal, technique et financier très sophistiqués. Cela explique, notamment, le boom du consulting externe que les entreprises et les institutions considèrent actuellement comme indispensable pour résoudre les problèmes posés par la complexité et la mouvance de l'environnement. Cette acquisition de conseils à l'extérieur des firmes peut se réaliser sous une forme individualisée ou collective. Cette deuxième forme tend à se développer substantiellement car, depuis peu, en Suisse comme dans la plupart des pays occidentaux, des organisations sont créées pour satisfaire les besoins collectifs des PME (OCDE, 1993, pp.

34-35). Il s'agit notamment de pallier le manque de compétences et les insuffisances des infrastructures. Un cas connu en Suisse romande est celui de Y-Parc S.A. (Encadré no 1). Cette institution de droit privé offre à une clientèle constituée principalement de micro-firmes un environnement propice et des prestations adaptées qui favorisent leur développement scientifique et technologique.

**Encadré no 1: Y-Parc, Parc Scientifique & Technologique**

Y-Parc est une société qui détient une zone industrielle portant sur une surface de 50 hectares, destinée principalement à l'implantation de firmes productrices de produits et de services de forte valeur ajoutée qui souhaitent faire partie d'un réseau de compétences technologiques. Le « Centre d'Entreprises et d'Innovation » (CEI), où siègent la direction de Y-Parc ainsi que de nombreuses PME, incarne l'esprit de cette organisation qui offre un « rendez-vous d'affaires et de technologies ». Les compétences des firmes faisant partie du réseau d'Y-Parc sont acquises dans les domaines de la mécanique de précision, de la microélectronique, des technologies de l'information, de l'environnement, des télécommunications ainsi que dans de nombreuses autres activités complémentaires. En favorisant le transfert de compétences entre les partenaires, en leur proposant des prestations concrètes et en mettant à leur disposition des infrastructures modernes, Y-Parc offre les conditions optimales pour le développement, le lancement et la valorisation sur les marchés de biens et de services de hautes technologies.

## **1.2 Evolution de la nature des systèmes de production et des prestations de services**

Le progrès technologique joue un rôle essentiel dans le développement de l'économie des services en exerçant une influence déterminante sur la définition des systèmes et des prestations offertes sur les marchés.

Selon la philosophie de Joseph Schumpeter (1983), partisan du phénomène de la « destruction créatrice », les nouvelles technologies (exemples d'application de nouvelles technologies: le « direct banking », les « shops » électroniques fonctionnant sur Internet, l'enseignement à distance, etc.) devraient se substituer en permanence aux anciennes, provoquant à court terme du chômage, des amortissements accélérés et bien d'autres difficultés économiques, avant de générer, à leur tour, de nouvelles places de travail grâce à l'amélioration du niveau de compétitivité des systèmes. A l'heure actuelle, ce phénomène paraît se concrétiser tout autant dans les entreprises de services que dans celles industrielles (Collier, 1983).

En particulier, les « technologies de l'information » (TI), qui permettent de stocker, traiter, et communiquer l'information d'une manière conviviale, modifient la nature des systèmes de production des services et des prestations offertes (Bayar & Montagnier, 1996 ; Guellec, 1996). Selon M. Kostecki (1994/1), ces technologies auraient dès lors un impact important sur les éléments qui différencient l'économie des services de l'économie

industrielle, mis en évidence à l'origine par O. Giarini (Giarini & Roulet, 1988, pp. 23-26 ; Giarini & Stahel, 1990). Ces éléments sont les suivants :

1. La nature même du travail et des processus de production se modifient par l'introduction de l'informatique : des solutions novatrices apparaissent dans de nombreux domaines, comme le télétravail, les « video-conferences », Intranet, etc., qui concourent à améliorer la performance des processus internes des firmes prestataires de services et, par conséquent, leur *utilité ou valeur* pour les clients.
2. En outre, tel que mentionné par G. Hackett, les TI contribuent à entretenir et approfondir *les relations* des firmes avec leur clientèle : « *technology helps build client relationships through consolidating and sharing comprehensive databases* » (Hackett, 1990, p. 98). L'utilisation de bases de données relationnelles permettent de dialoguer avec la clientèle non seulement dans des secteurs du « business to business », mais également dans le secteur des produits de consommation courante (ex. BD de Nestlé) et dans les services (ex. BD de l'hôtellerie).
3. Sous l'effet de ces technologies, les entreprises sont aussi à même de proposer des nouvelles prestations de services, « industrialisées » (ex. services d'information), qui correspondent aux *exigences spécifiques* des clients. D'après S. Grossmann (1998, pp. 39-43), cette évolution est particulièrement perceptible dans les services financiers<sup>2</sup>, ainsi que dans les domaines du service après-vente, des activités de conseil et de courtage, [...], sans parler du secteur naissant des services d'information (télécommunications, multimédia, édition, etc.).

L'exemple qui figure dans l'encadré de la page suivante illustre les effets obtenus par l'intégration des technologies de l'information dans une entreprise américaine de services, USAA. Les intentions initiales de la firme étaient de développer les performances des processus internes et d'améliorer, en conséquence, la qualité des prestations. Dans une deuxième phase, elle s'est attachée à individualiser les prestations à la clientèle afin d'accentuer son emprise sur le marché.

Encadré no 2: USAA, une entreprise à la pointe de la technologie

<sup>2</sup> Les performances des services financiers augmentent actuellement sous l'impulsion des nouvelles technologies. L'utilisation d'argent électronique comme les cartes de crédit, de débit et de paiement, ainsi que les virements directs entre les comptes se sont déjà largement substitués aux transactions en numéraire. Les opérations en argent physique, que ce soit dans la monnaie nationale ou en devises étrangères, s'effectuent de plus en plus électroniquement et à distance. Le « direct banking » par téléphone, le vidéotex ou le réseau Internet se substituent aux opérations lentes et complexes effectuées au guichet. Ces prestations possèdent en outre l'avantage considérable d'être accessibles 24h sur 24.

USAA (United States Automobile Association) est une association américaine qui offre à ses membres des prestations d'assurance. Afin de répondre aux progrès technologiques et aux mutations du marché, elle a entrepris de nombreux changements au niveau de la production et a innové dans la qualité des prestations et des relations avec les clients. Ces changements ont été réalisés en deux étapes :

*Celle du passage du « savoir-faire artisanal » à la « production de masse ».* La production du service d'assurance était peu standardisée en raison des compétences hétérogènes des employés et du manque d'unification des méthodes utilisées. Les clients bénéficiaient d'un service correct, mais lent et coûteux. L'entreprise commença donc par harmoniser les méthodes de travail, puis ramena les qualifications de chaque collaborateur à un niveau standard et remplaça un certain nombre de ses employés par des machines. Ce développement vers la « production de masse » lui permit d'améliorer ses rendements tout en maintenant la qualité du service.

*Celle du passage successif de la « production de masse » à la « personnalisation de masse » (« customization »).* USAA décida, par la suite, d'améliorer la qualité de ses prestations et de personnaliser davantage les relations avec ses membres et ses clients. A cette fin, elle élaborait un programme informatique qui lui permit de rassembler toutes les données sur son service d'assurance et de les diffuser « sur mesure » aux clients intéressés. De même, les compétences du personnel devinrent modulaires et reconfigurables, afin d'être en adéquation permanente avec les attentes de la clientèle. Grâce à ces modifications, la société put proposer à ses clients des services de qualité, adaptés individuellement à leurs exigences.

Source : Elaboration sur la base des écrits de BOYNTON, 1998, pp. 31-33

## 2. Développement du commerce international des services

Les négociations de l'Uruguay Round<sup>3</sup> et la création successive de l'Organisation Mondiale du Commerce en 1995<sup>4</sup> ont permis à la communauté internationale de prendre conscience de l'importance croissante accordée par les instances politiques au commerce international des services. Cette attention s'est justifiée notamment par le fait que depuis de nombreuses années, la croissance des échanges internationaux de services a été visiblement plus rapide que celle dans le domaine des marchandises (Messerlin, 1995).

La poursuite de cette croissance dans les années à venir dépend, en grande partie, de l'aboutissement des négociations sur la libéralisation du commerce international des services et de l'existence d'une logistique et d'infrastructures de transport et de communication performantes au niveau international.

<sup>3</sup> Les buts les plus importants que se fixèrent les Etats participants à l'Uruguay Round, huitième cycle du commerce mondial, furent l'extension aux services de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce, la protection de la propriété intellectuelle, les règles en matière d'investissements ainsi que la création de règles du jeu plus strictes.

<sup>4</sup> Les engagements liés aux accords de l'Uruguay Round du GATT sont sans grande portée si l'on ne contrôle pas efficacement leur application et les engagements des parties contractantes. Conscients de cela, les membres du GATT ont décidé de renforcer les mécanismes intergouvernementaux chargés de la gestion de ces accords. Le GATT est ainsi devenu l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cette nouvelle organisation, qui se substitue à l'ancienne, représente désormais le cadre institutionnel chargé de la gestion des accords négociés lors de l'Uruguay Round ainsi que de la réglementation des différends. L'OMC dispose de plusieurs groupes d'accords, cela pour faire face à la multiplicité des domaines, ce qui n'était pas le cas lors du GATT antérieur. Il faut retenir à ce propos les accords sur les marchandises (« GATT 1994 »), l'accord sur les services (GATS) et l'accord sur la propriété intellectuelle (TRIPS).

Il est, en effet, établi que pour qu'un service donné puisse faire l'objet d'un échange international conséquent, les existences d'une offre et d'une demande internationales étant admises, deux conditions doivent être remplies :

1. le cadre légal international, suffisamment libéralisé, doit permettre à ce service de franchir les frontières ;
2. le service considéré doit être technologiquement commercialisable.

## **2.1 Cadre actuel des négociations internationales sur la libéralisation des services**

Jusque vers les années quatre-vingts, les instances politiques s'étaient peu préoccupées d'améliorer le cadre légal du commerce international des services, aucune facilité d'internationalisation n'étant accordée aux services qui étaient purement et simplement omis dans les accords contractés<sup>5</sup>. Or, à partir de cette période, le volume des échanges de services s'est accru à un tel point qu'il a créé de nouveaux défis aux instances politiques. Des négociations internationales, de plus en plus centrées sur la libéralisation du commerce des services, ont alors été entreprises (Ciabrini, 1996). Le but ultime de ces négociations a été d'améliorer la compétitivité des entreprises de services et, indirectement, celle des pays concernés.

Ces négociations se poursuivent actuellement principalement dans deux directions (Gaudard) :

vers la réalisation d'un *universalisme multilatéral*, qui est géré depuis 1995 par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Cette institution constitue désormais le cadre de référence au sein duquel se développent de multiples ententes régionales au niveau mondial ;

vers une *vague d'unions régionales* qui se mettent en place un peu partout actuellement.

Dans le cadre de l'OMC, la libéralisation du commerce international des services, qualifiée par les instances de cette institution de progressive<sup>6</sup>, est essentiellement stimulée

---

<sup>5</sup> Giarini O. et Roulet J.-R. (1993) pensent que l'omission des services dans le système commercial du GATT s'explique essentiellement par des problèmes liés à la grande diversité des branches de services qui, elles-mêmes, sont souvent liées à des réglementations nationales de conception différente. De nouveaux problèmes sont de plus apparus avec l'apparition et le développement des services d'information, associés aux nouvelles technologies.

<sup>6</sup> Ce concept signifie que les parties contractantes prennent l'obligation de se rencontrer pour des cycles périodiques de négociation en vue d'une plus forte réduction - réalisée individuellement mais sur une base équilibrée entre les participants - des obstacles quantitatifs à l'accès au marché et des déviations au principe du

par l'Accord Général sur le Commerce des Services (GATS). Le GATS considère que, de par la nature fondamentalement différente des biens et des services, ces derniers doivent être traités dans des cadres et par des méthodes de négociation distincts (annexe I : The GATS Classification) (Département fédéral de l'économie publique, 1995, pp. 53-59).

*Les unions régionales*, créées de plus en plus à l'échelle planétaire, amplifient également le processus de libéralisation du commerce international des services. Ces institutions se distinguent de l'OMC, et plus particulièrement du GATS, par le caractère régional de leurs actions et parce qu'elles appliquent des principes généraux de libéralisation qui sont identiques tant pour les échanges des marchandises que pour les services.

## **2.2 Technologies et commercialisation internationale des services**

Quatre différentes façons de commercialiser les services à l'étranger sont reconnues par le GATS (Gugler, 1993) :

1. *La fourniture transfrontalière de services* (ex. exportation de services par E-mail, réseaux électroniques, télécommunications, etc. et exportation de services incorporés dans des supports matériels tels que les documents en papier, disquettes, puces) ;
2. *La fourniture de services sur place consommés par un acheteur étranger* (ex. tourisme) ou réalisés sur des objets tangibles faisant les objets de propriétés étrangères (ex. réparations sur avions de la firme TSA Transairco SA, Encadré no 3) ;
3. *La fourniture de services par des prestataires qui se déplacent à l'étranger pour une période temporaire* (ex. médecins, cadres d'entreprises) ainsi que par les équipements nécessaires à la réalisation de leurs prestations de services (ex. machines ou équipements de location) ;
4. *La fourniture de services par l'implantation ou l'acquisition d'entreprises à l'étranger* (investissements directs étrangers).



### Encadré no 3: TSA Transairco SA

Leader européen dans le secteur de la maintenance et de la réparation industrielles ainsi que dans la vente d'avions d'affaires Falcon et Gulfstream, TSA a été créée en 1947. C'est une filiale de 148 personnes de la société Pilatus. Membre du Groupe ALG Aeroleasing depuis 1987, la firme est basée à l'aéroport de Genève. Elle propose également ses services aux aéroports de Berne et de Neuchâtel.

Son public-cible est constitué à parts égales de particuliers et d'entreprises très fortunés ainsi que de compagnies aériennes. Avec des clients provenant du monde entier, la firme a acquis une grande expérience internationale. Elle réalise actuellement environ 90% de son chiffre d'affaires avec des clients étrangers.

Un motif de limitation de marché a conduit la firme à s'internationaliser. Il n'y a, en effet, aucun parc aéronautique en Suisse, le marché pour des grosses modifications sur avions étant trop restreint dans ce pays. La firme s'est donc vue contrainte, dès sa création, d'exporter ses services. Cette exportation se réalise essentiellement de deux manières : *par le déplacement d'un bien* (dans 90% des cas), en l'occurrence d'un avion Falcon faisant l'objet d'une propriété étrangère pour être réparé dans le vaste hangar de TSA, ou par le déplacement direct de TSA (dans 10% des cas) pour des dépannages à domicile (ex. dépanner une personnalité en Grèce qui a cassé son moteur). Il lui arrive également de sous-traiter certains ouvrages à l'étranger.

Les prestations de TSA Transairco SA sont déterminées par un degré élevé de technologie, une grande précision du travail, une tenue exemplaire des délais et de la qualité de l'ensemble de ses activités.

La commercialisation internationale des services sous les différentes formes susmentionnées ne saurait pourtant avoir lieu sans l'existence et le transfert de « supports », disponibles pour les entreprises et les particuliers, pour transporter :

des personnes, que ce soit pour consommer des services (2) ou pour les produire (3 et 4) ;

des biens, nécessaires à l'élaboration de services à l'étranger (3), qui sont envoyés à l'étranger pour être transformés (2) ou qui constituent le support matériel des services exportés (1).

La baisse des coûts, due principalement à un calcul économique plus attentif et à une meilleure organisation des entreprises, ainsi que les améliorations technologiques nombreuses dans les domaines de la logistique internationale et des transports internationaux, permettent aux individus et aux biens d'être véhiculés à moindres frais, plus rapidement et à un niveau de qualité très appréciable aux quatre coins de la planète. Ces facteurs favorisent, par conséquent, indirectement l'explosion du commerce international des services (Grossmann, 1998, p. 39).

Il faut toutefois remarquer que la logistique et les infrastructures de transports, si performantes soient-elles, ne permettent pas, à elles seules, de commercialiser les services à l'étranger. Dans un contexte technologiquement avancé où les services d'information sont d'actualité, les technologies de l'information jouent un rôle fondamental dans la commercialisation internationale de ce type de services (Kappeler, 1997). Elles permettent, en particulier, d'accroître leur degré d'échangeabilité (ex. systèmes de cartes de crédit internationales) (Lanvin & Bhagwati, in : Giarini & Roulet, 1988) et contribuent aussi à diminuer la nécessité, pour les prestataires de services, d'être en contact physique avec les consommateurs étrangers (ex. contact on-line). C'est pour ces raisons que J. Bhagwati leur attribue l'appellation de « services de longue distance » (Bhagwati, in : Giarini & Roulet, 1988).

### **3. Le cas particulier de la Suisse**

#### **3.1 Spécialisation dans le secteur des services**

Selon l'Office suisse des statistiques (OFS, 1995), à la fin de l'année 1995, 2.4 millions de personnes étaient occupées en Suisse dans les domaines privés et publics du secteur des services. Cela représentait le 68.6% de l'ensemble des emplois dans les secteurs secondaire et tertiaire. Ce pourcentage était de 2.8 % supérieur à celui de 1991 et de 6.4% à celui de 1985 (annexe II : Emplois privés et publics par secteurs de 1985 à 1995). Durant la période 1985-1995, c'étaient les emplois dans le domaine de la santé qui avaient progressé le plus rapidement. Suivaient les services aux entreprises, les transports et communications, l'enseignement et les activités financières (annexe III : Variations de l'emploi par branche (en %) entre 1985 et 1995).

En observant les statistiques internationales de l'OCDE de 1995 sur la répartition des emplois privés et publics par secteurs d'activités, les USA, la France et le Japon avaient, proportionnellement, légèrement plus d'emplois enregistrés dans le secteur des services que la Suisse, dont le niveau de tertiarisation se situait dans la moyenne du niveau des pays industrialisés<sup>7</sup>. Par contre, le pourcentage d'emplois comptabilisés dans les services en Allemagne était inférieur à celui de la Suisse. Pour l'ensemble des pays étrangers susmentionnés, les plus fortes augmentations d'emplois entre 1991 et 1995 étaient relevées dans les secteurs des services sociaux et des services personnels.

L'économie suisse, dont la spécialisation dans les services a des racines fort lointaines (ex. mercenaires à l'étranger), s'engage actuellement de plus en plus dans le développement de ce secteur. Plusieurs facteurs naturels semblent expliquer cette tendance, tels que les contraintes liées à la faible qualité des sols suisses et à la pauvreté du sous-sol, qui limitent depuis toujours l'expansion des emplois dans les secteurs primaires et secondaires (Gaudard, 1997). En revanche, l'économie suisse peut s'appuyer sur une main-d'œuvre qualifiée et sur des conditions institutionnelles et politiques stables, particulièrement importantes pour les activités de services qui reposent fréquemment sur des relations de confiance durables entre les clients et les prestataires (Jeker & Etter, 1993, p. 9). La Suisse dispose également d'un degré notable d'avantages comparatifs par rapport aux autres pays

---

<sup>7</sup> Il faut souligner l'existence d'un biais statistique qui rend difficile les comparaisons de chiffres entre la Suisse et les autres pays de l'OCDE. Ce biais est dû au fait que les activités dans les domaines de l'électricité, du gaz, de

dans de multiples domaines des services (banques, assurances, tourisme et entreprises d'ingénieurs et de conseil). Ces forces reposent sur l'acquisition de compétences par la recherche et l'application de méthodologies d'avant-garde et, parfois, sur la disponibilité naturelle d'éléments concurrentiels particulièrement favorables (ex. tourisme, par l'exploitation des beautés naturelles des sites).

La spécialisation dans les services offre de nombreux avantages aux entreprises suisses, notamment celui de répondre d'une manière adéquate aux attentes des marchés. Autant les entreprises du secondaire et du tertiaire proposent désormais davantage de services sous forme de « prestations globales », lesquelles satisfont aux exigences croissantes et diversifiées d'une demande de plus en plus informée.

Les possibilités d'innovation étant particulièrement denses dans le secteur tertiaire, l'économie suisse peut dès lors profiter des avantages comparatifs susmentionnés pour se positionner comme étant un pays leader en matière d'innovation au niveau des « produits » et des processus. De même, la Suisse, dans la plupart de ses activités, s'attache traditionnellement à se donner une image de qualité au sens large du terme, en se référant à la qualité de ses « produits », à la qualité de son environnement et à la qualité de vie en général. L'orientation de la Suisse vers une « économie des services » semble, en définitive, judicieusement se corrélérer avec la philosophie de base du pays qui est celle de la qualité.

### **3.2 Poids des services dans les échanges internationaux de la Suisse**

Dans la composition *des échanges internationaux au niveau mondial*, la valeur nette des services représente actuellement la moitié de celle des biens. Cette valeur, bien qu'encore assez faible, tend à augmenter régulièrement depuis le début des années '80, où le rapport n'était que du tiers. Ce sont surtout les flux internationaux des revenus des capitaux qui ont été les plus dynamiques durant cette période, suivis par les flux des services commerciaux. La croissance des échanges internationaux de services qui s'est manifestée dans le commerce mondial dans son ensemble n'a, cependant, pas bénéficié à tous les pays dans une égale mesure. Ainsi, parmi les pays industrialisés, l'Allemagne, le Canada et le Japon sont encore déficitaires dans leurs échanges de services avec l'étranger tandis que d'autres pays, tels que par exemple les USA, la France et la Suisse, comptabilisent un excédent substantiel des exportations sur les importations de services.

---

l'eau et de la construction figurent dans les statistiques suisses dans le secteur secondaire, tandis qu'elles sont répertoriées dans le secteur tertiaire dans l'OCDE.

Il est reconnu en Suisse que l'excédent des recettes enregistré dans le secteur des services compense habituellement le déficit traditionnel de la balance commerciale. Par exemple, la balance des transactions courantes<sup>8</sup> était, en 1985, excédentaire de 12.3 milliards de francs et avait enregistré en 1998 un flux net positif en devises étrangères de 31.1 milliards de francs. Cette balance avait ainsi plus que doublé son excédent en treize ans. Ce solde était dû essentiellement au résultat positif du tertiaire.

En étudiant les structures *des échanges internationaux des services de la Suisse*, nous constatons qu'en 1998, le secteur des services territoriaux<sup>9</sup> (ex. tourisme) avait contribué à raison de 52% au solde de la Contribution extérieure au PNB (annexe IV : Balance suisse des transactions courantes de 1985 à 1998). De même, les services extérieurs<sup>10</sup> (ex. revenus de consultants envoyés à l'étranger pour un cours séjour) avaient fortement progressé et concourraient pour 55% au solde de la même balance. Il convient toutefois de relever que les échanges de services susmentionnés, inscrits dans la balance des transactions courantes, ne représentent pas, à eux seuls, la totalité des échanges internationaux de services. Il existe, en effet, une autre catégorie de services internationaux, celle des investissements directs étrangers dans les services, qui a pris énormément d'importance durant cette dernière décennie. Ils représentaient, en 1997, un peu plus de la moitié (56.5%) des investissements directs suisses à l'étranger (annexe V : Investissements directs suisses à l'étranger de 1995 à 1997). Il y a donc lieu de prendre également en compte le chiffre d'affaires des implantations helvétiques à l'étranger dans l'estimation de l'importance réelle de l'ensemble des activités internationales de services de l'économie suisse.

### **3.3 Participation de la Suisse aux négociations internationales sur les services**

La Suisse est membre du GATT depuis 1966 et elle a activement appuyé le lancement, en 1986, du Cycle d'Uruguay. Depuis le premier juillet 1995, elle fait également partie de l'Organisation Mondiale du Commerce. Dans le cadre du GATS, elle garantit, en principe, l'accès au marché accordé jusqu'à présent par cet accord dans de nombreux

---

<sup>8</sup> La balance des transactions courantes s'occupe de l'observation de l'enrichissement ou de l'appauvrissement du pays à travers les échanges commerciaux. Elle indique si la Suisse, grâce aux échanges extérieurs, a gagné ou perdu des devises.

<sup>9</sup> Ils sont enregistrés dans la balance des services. Il s'agit des services produits par la Suisse qui sont consommés sur place.

<sup>10</sup> Ils sont enregistrés dans la balance des revenus des facteurs (capital et travail). Il s'agit des revenus acquis par ces facteurs de production nationaux engagés à l'étranger.

secteurs de services. Elle invoque toutefois des réserves<sup>11</sup> pour certains secteurs dont il existe des divergences avec ses principaux partenaires (Kummer, 1995, p. 25).

Au niveau régional, la Suisse appartient géographiquement, historiquement, culturellement et économiquement au continent européen. Elle réalise près des deux tiers de son commerce extérieur avec les pays membres de l'Union Européenne (UE) (Kummer, 1995, p. 25). A titre d'exemple, en 1997, pas moins de 42.3% du volume total des primes des sociétés suisses d'assurance et plus des deux tiers des primes perçues de l'étranger étaient réalisées dans l'UE (ASA, 1997-98). Quant au tourisme, les hôtes en provenance de l'UE représentaient, en 1997, 46.3% des nuitées vendues à des étrangers et 56.2% du total des nuitées étrangères étaient enregistrées dans l'hôtellerie (Suisse Tourisme, 1998). La participation des milieux économiques et scientifiques suisses s'est accrue énormément ces dernières années dans les programmes européens de recherche et développement (5<sup>ème</sup> programme de R&D, COST, EUREKA), ceci en raison, notamment, d'un intérêt très important des chercheurs suisses ainsi que du support financier de la Confédération.

Malgré l'imbrication étroite de sa culture et de ses intérêts économiques avec l'Europe, la Suisse a choisi pour le moment de rester en dehors des accords multilatéraux de l'Union européenne et de l'Espace économique européen (EEE). Elle ne poursuit cependant pas une voie complètement solitaire car, depuis novembre 1993, elle a entretenu avec l'Europe des négociations bilatérales qui ont été conclues le 11 décembre 1998. Toutefois, étant donné la lourdeur de ces négociations, des experts en la matière sont d'avis que les accords bilatéraux n'entreront certainement pas en vigueur avant le début de l'année 2001 (Müller & Leimbacher, 1999). La récente nomination au Conseil fédéral d'un nouveau membre responsable des affaires économiques extérieures, avec le souffle de jeunesse qui s'en suit, pourra peut-être favoriser de nouvelles opportunités internationales dans les années à venir.

---

<sup>11</sup> La Suisse a invoqué des réserves dans un certain nombre de domaines (ex. le droit des sociétés, le séjour des personnes physiques, les services audio-visuels, de santé, les services de transport routier, etc. ), soit parce que les règlements internes limitaient effectivement l'accès à ces secteurs, soit parce qu'elle entendait se réserver une marge de manœuvre pour de futures négociations.



## **Deuxième partie**

# **TENDANCES ACTUELLES EN MARKETING DES SERVICES**





*« What is significant about services is the relative dominance of intangible attributes in the make-up of the « service product ». Pure services do not result in ownership although they may be linked to a physical good. [...] This distinction between physical and service offerings can, therefore, be best understood as a matter of degree rather than in absolute terms. [...]*

*Services are a special kind of product. They may require special understanding and special marketing efforts. [...]*

**The services marketing** mix is an extension of the 4-Ps framework. When the services are highly intangible, the essential elements of product, promotion, price and place remain but three additional variables – people, physical evidence and process – are included to produce a 7-Ps mix. The need for this extension is due to the high degree of direct contact between the firm and the customer, the highly visible nature of the service assembly process, and the simultaneity of production and consumption for pure services » (Jobber, 1998, pp. 604, 615).



# Tendances actuelles en marketing des services

Dans la première partie, nous nous sommes concentrés prioritairement sur les facteurs de développement de la demande et sur la nature des systèmes de production et des prestations de services afin de mieux comprendre les éléments de décision qui devraient être pris en compte par les firmes prestataires de services avant toute élaboration de stratégies en marketing des services.

Mais qu'est-ce que le marketing des services ? Comment a-t-il évolué depuis sa naissance jusqu'à nos jours ? Quelles sont les complications attachées à l'intégration d'une dimension internationale dans cette discipline de gestion ? Telles sont les questions auxquelles nous aimerions répondre dans cette deuxième partie.

## 1. Naissance et évolution du marketing des services

### 1.1 Du marketing des biens de consommation au marketing des services

Deux types de définitions sont habituellement employés pour caractériser le concept de marketing :

Une définition philosophique : le marketing est une optique de pensée, une philosophie ;

Une définition économique : le marketing est une discipline de gestion.

Le marketing est avant tout une *philosophie* adoptée par des firmes qui se préoccupent dans une large mesure de satisfaire les besoins et désirs de leurs marchés, en particulier de leurs clients. Peter Drucker traduit la philosophie même du marketing en ces quelques mots : « *Le marketing est si fondamental qu'on ne saurait le regarder comme une fonction séparée. Il s'identifie à l'ensemble de l'entreprise considérée du point de vue de son aboutissement final, c'est-à-dire le client... C'est le client et non l'entrepreneur qui détermine si l'on a réussi* » (Drucker in : Kotler & Dubois, 1997, préface).

Le marketing constitue également *une discipline de gestion* qui suppose l'analyse, la planification et la mise en œuvre de diverses «actions» en vue d'une création et d'un échange de produits ou d'autres entités de valeur qui soient mutuellement satisfaisants pour les firmes et pour les clients. Ces «actions» ont été définies originairement par deux professeurs de la Harvard Business School, De Borden (1964) et McCarty (1960). Pendant plusieurs années, leur nombre a oscillé entre douze (De Borden) et quatre (McCarty), pour finalement se stabiliser à quatre. Ces quatre actions, intitulées généralement les quatre P's - c'est-à-dire qui font l'objet de quatre politiques dans le cadre du «marketing-mix» - sont encore en vigueur de nos jours. Elles concernent l'élaboration («Product»), la tarification («Price»), la communication («Promotion») et la distribution («Place») d'un «produit» ou de toute autre entité de valeur qui fait l'objet d'un échange.

La philosophie du marketing explicitée précédemment peut être suivie de manière indifférenciée par des entreprises de biens de consommation, des entreprises industrielles, des NPO ou des entreprises de services. Par contre, des différences notables au niveau de la gestion du marketing peuvent apparaître, certains objets d'échange nécessitant d'accorder plus d'importance à des politiques particulières ou d'appliquer d'autres politiques de marketing-mix. C'est notamment le cas des services.

La légitimation de l'idée que les services sont différents des biens tangibles et que, par conséquent, il importe de développer un marketing qui leur soit spécifique, a commencé à faire l'objet de discussions vers le milieu des années '70 (Rathmel J. M., 1966, pionner en matière de marketing des services). Un certain nombre d'auteurs, connus actuellement dans la discipline du marketing des services, commencèrent à écrire et à publier à cette époque<sup>1</sup>. Mais selon W.S. Brown, R.P. Fisk et M.J. Bitner, ce n'est réellement que depuis 1986 que le marketing des services est reconnu comme une discipline à part entière : «*In the Walking Erect Stage (1986 - present), scholars achieved a respected stance as services marketing became an established field within the marketing discipline*» (1994, p. 22). Depuis lors, cette discipline est caractérisée par un fort développement de la littérature lui étant consacrée et par une meilleure rigueur empirique et théorique<sup>2</sup>.

Les activités de services sont difficiles à gérer dans le cadre du marketing-mix traditionnel car, contrairement aux biens tangibles produits en grande partie par des machines, la qualité des services est très dépendante de facteurs personnels. De même, la

---

<sup>1</sup> Bateson John, Berry Leonard, Brown Stephen, Eiglier Pierre, Grönroos Christian, Lovelock Christopher, Shostack Lynn, etc.

<sup>2</sup> Brown, Fisk et Bitner déterminent trois époques d'évolution du marketing des services. La première, intitulée «Crawling Out» (pre - 1980), se concentre sur le thème «le marketing des services est différent». La seconde période, qualifiée de «Scurrying About» (1980-1985), est caractérisée par un fort apport de littérature. La dernière, nommée «Walking Erect Stage», est une étape de consolidation des recherches acquises. C'est ainsi à partir de 1986 que le marketing des services est pleinement reconnu par ces auteurs.

nature intangible des services n'est pas prise en compte dans la plupart des analyses du marketing-mix. Par exemple, la distribution physique ne coïncide pas avec la distribution d'éléments invisibles et la politique de communication de l'approche traditionnelle du marketing-mix (4P's) ne reconnaît pas la communication des services établie sur le lieu de rencontre entre le personnel de contact de la firme et les clients (v. III.2.6.3).

Même si les opinions sont partagées et que le débat n'est pas clos, certains auteurs sont donc d'avis que des éléments supplémentaires s'imposent pour élaborer un marketing qui permette de satisfaire les attentes des parties contractantes de la façon la plus satisfaisante possible. Judd (1987, in : Grönroos, 1990/1) a ainsi proposé d'ajouter au marketing-mix traditionnel un cinquième « P », « People », tandis que Booms et Bitner ainsi que Christopher, Payne et Ballantyne ont opté pour trois « P » ou « actions » supplémentaires : « People », « Process » et « Physical Evidence » (Booms et Bitner, in : Donnelly & George, 1981) ou « People », « Process » et « Customer Service » (Christopher et al., 1991, in : Payne, 1993/2).

## **1.2 De l'optique « transactionnelle » à l'optique « relationnelle » du marketing des services**

Jusqu'à présent, le marketing-mix a été considéré par de nombreux gestionnaires, professeurs et scientifiques comme « le modèle du marketing », au détriment de la philosophie même du marketing. Mais depuis quelques années, de nombreuses critiques ont été adressées à son encontre. Christian Grönroos en est un des plus virulents opposants. Dans son ouvrage intitulé « *Defining marketing : a market-oriented approach* » (1989, in : Grönroos, 1990/1), il le conteste principalement sur le fait que l'approche du marketing-mix corresponde davantage à une définition orientée « production » qu'à une définition orientée « marché ». De même, il pense que l'on ne peut scientifiquement utiliser une liste d'actions, c'est-à-dire les politiques du mix, pour représenter le marketing. Dès lors, il propose de remplacer l'approche du marketing-mix par une définition du marketing qui soit orientée davantage vers le marché et qui souligne la nécessité d'établir *des relations étroites* avec ce dernier<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Bien que ces remarques soient généralisables au marketing relatif à tout objet d'échange, il les adresse essentiellement au marketing des services.

Grönroos ainsi qu'un certain nombre d'autres auteurs tels que Christopher & Payne ont contribué à faire connaître et à développer le « marketing relationnel »<sup>4</sup>. Leurs apports théoriques notoires sont présentés ci-après.

C. Grönroos considère que la fonction de marketing se subdivise en deux parties (1990/1 ; 1990/2, pp. 3-11) : une fonction traditionnelle de marketing, intitulée également « order-taking marketing », « external marketing » ou « transaction marketing », et une fonction qui se rapporte spécifiquement aux interactions entre acheteurs et vendeurs (personnel de contact), nommée « interactive marketing ». Cette deuxième fonction joue un rôle crucial dans le marketing relationnel car aucune relation n'est possible sans une quelconque interaction. Parallèlement à cette optique de marketing, Grönroos suggère d'approfondir le concept de marketing interne, en raison de l'importance des tâches de marketing supportées au sein des firmes de services par le personnel en contact avec le marché : « *Fulfilling promises in the moments of truth of the buyer-seller interactions is one major aspect of the interactive marketing function. The contact persons are most often the key to success* » (1990/1, p. 260). Le marketing relationnel serait donc plus qu'une simple action transactionnelle de marketing. Il constituerait une approche marketing basée sur des interactions étroites, directes et de long terme entre le marché et le personnel des firmes.

Cette optique relationnelle du marketing a été reprise par Christopher, Payne et al. (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991 ; Payne, Christopher, Clark & Peck, 1998). Ces auteurs approfondissent la dichotomie entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel de deux manières :

1. Dans l'optique relationnelle, les consommateurs ne sont pas les seuls marchés-cibles des entreprises focalisées sur l'optique relationnelle. En effet, d'autres marchés, tels que les marchés de référence, des fournisseurs, de l'emploi, des influenceurs et les marchés internes aux entreprises sont pris en compte.
2. Cette optique relationnelle émane de la combinaison de trois notions : celles du marketing, de la qualité et du service à la clientèle<sup>5</sup>. Conventionnellement, le service à la clientèle et la qualité ont toujours été gérés séparément du marketing. Dans l'optique du marketing relationnel, ils sont désormais regroupés et gérés conjointement, car c'est sur le service à la clientèle et sur la qualité que les relations sont construites : « *Relationship marketing is not in itself a new concept, rather it is a refocusing of traditional marketing with a greater emphasis upon the creation of « customer value* » (Payne, Christopher, Clark & Peck, 1998, p. vii).

---

<sup>4</sup> Nouvelle optique du marketing qui, à l'origine, a été mise en évidence par Léonard Berry (Berry, Shostack & Upah, 1983, in : Payne, 1993/2)

<sup>5</sup> Ces éléments sont également cités chez BARNES J.B., 1995

En optant pour cette optique du marketing, les firmes ont comme principal dessein de créer de la valeur pour leurs marchés. C'est la raison pour laquelle des auteurs, tels que Churchill et Peter, ont développé le concept de « value-driven marketing », étroitement lié à celui de « relationship marketing » (Churchill & Peter, 1998). Par l'intégration de l'optique relationnelle à leur marketing, les firmes ont la possibilité de mieux connaître et servir les clients, ainsi que de leur créer de la valeur tout en augmentant leurs profits.

De nombreux auteurs doutent de la pertinence du marketing « transactionnel » quand celui-ci est *appliqué aux entreprises de services* ou aux entreprises industrielles prestataires de services (Ferrer, 1986, pp. 275-281 et Grönroos, 1990/3, pp. 5-9, in : Payne, Christopher, Clark & Peck, 1998, p. 3). Ils affirment que ce marketing, de court terme, est inapproprié pour ce type de firmes en raison de l'importance qu'elles accordent aux relations de long terme avec les clients. De même, ce marketing devient essentiellement une fonction de marketing de masse quand il est appliqué aux services<sup>6</sup>. Ainsi, *bien que de nombreuses firmes de tous les secteurs adoptent progressivement le marketing relationnel, les auteurs partisans de ces idées pensent que c'est spécialement dans le secteur des services qu'il a reçu le plus d'attention* (Payne, Christopher, Clark & Peck, 1998, p. 18 ; Grönroos, 1990/1 ; Berry, 1983).

Grönroos explique cela par le fait que les motivations à l'origine d'une stratégie relationnelle de marketing sont essentiellement identiques à celles qui incitent les firmes à opter pour une stratégie de service (Grönroos, 1990/1, p. 137). Ces motivations, mentionnées par Shapiro, se rapportent notamment aux changements technologiques, à la croissance de sophistication des clients et à la concurrence, facteurs qui poussent les firmes à se différencier par une excellence relationnelle (Shapiro, in : Grönroos, 1990/1). Cette excellence se traduit elle-même par une « orientation marché » basée sur des relations étroites de ces firmes avec leurs marchés, par une qualité élevée de leurs prestations de services et de l'ensemble de leurs activités, ainsi que par une structure organisationnelle qui favorise une efficacité optimale de leurs relations.

A titre d'exemple, sont présentées dans l'encadré no 4 deux firmes actives dans le domaine de la construction. Nous pouvons constater qu'il est aussi possible dans cette branche d'activité, pourtant difficile à positionner dans un secteur particulier, d'entreprendre des actions qui s'orientent dans la direction du marketing relationnel. Karl Steiner Holding l'a compris. En effet, il ne suffit pas de rationaliser les activités de production pour surmonter la

---

<sup>6</sup> Le marketing transactionnel joue, selon Grönroos, un rôle identique au marketing destiné à la grande consommation quand il est appliqué à certains services. En effet, ce type de marketing suffit pour des firmes prestataires de services relativement homogènes, commercialisables aisément sous un support physique sans bénéficier nécessairement de service à la clientèle développé et qui n'exigent pas de contacts particuliers avec le marché.

crise (ex. Losinger). Il est aussi nécessaire d'entreprendre des actions marketing, composées de prestations plus conformes aux attentes des clients et d'engagements humains conséquents, qui contribuent à approfondir les contacts avec les clients. Ces actions ont permis à la firme non seulement de subsister, mais également d'établir une position très forte sur le marché.

Encadré no 4: La construction, activité industrielle ou activité de service?

D'un côté, nous avons le groupe Losinger qui vient de réduire de moitié son chiffre d'affaires suite à la crise dans le secteur de la construction. L'entreprise a appliqué les principes de base de l'industrialisation de la construction au sens étroit du terme : pour obtenir des économies d'échelle supplémentaires, elle a produit des séries tout en concentrant ses activités. Elle a également simplifié et rendu plus productif le travail des exécutants et a centralisé les tâches complexes en amont.

De l'autre côté, l'entreprise Karl Steiner Holding a entrepris une profonde restructuration sur le plan du marketing : elle a surmonté la crise non pas en réduisant sa capacité productive globale, mais en s'adaptant à un nouveau marché, devenu beaucoup plus exigeant. Pour ce faire, elle a décidé de se concentrer davantage sur les services au détriment des produits. L'objectif prioritaire de cette firme a été de rencontrer les clients très en amont des réalisations, pour apprendre à les connaître et les accompagner dans leurs réflexions et dans la définition de leurs besoins.

### **1.3 Les technologies de l'information et le marketing relationnel des services**

Comme le soulignent Breeds et Finidori, les TI contribuent efficacement à l'amélioration des stratégies de marketing : « *Les réseaux électroniques recèlent un potentiel marketing qu'il est important de savoir exploiter à travers les objectifs à long terme* » (1997, p. 13). Nous ajoutons qu'elles jouent également un rôle fondamental dans le marketing relationnel. Nous pouvons notamment relever trois domaines dans lesquels les TI contribuent à développer cette discipline à l'extérieur et à l'intérieur des entreprises. Ils sont les suivants :

1. l' « orientation marché » des firmes,
2. la qualité des firmes en général et de leurs prestations,
3. leur structure organisationnelle.

Au niveau externe, les TI influencent l'approche des marchés des firmes, tandis qu'au niveau interne, elles constituent un facteur essentiel d'amélioration de la qualité des firmes en général et de celle de leurs prestations, ainsi que favorisent l'adéquation de leur structure organisationnelle à l'optique relationnelle. Ces trois points sont explicités de manière plus approfondie dans les paragraphes suivants.



Le « database marketing » (Hackett, 1990, p. 98 ; Jobber, 1998, p. 386) et le « cybermarketing » (Dufour, 1997 ; Brady, Forrest & Mizerski, 1997)<sup>7</sup>, etc. constituent deux des extensions récentes du marketing direct classique (Xardel, 1983 ; Manuel, 1989) qui se basent sur les nouvelles technologies de l'information. Ces extensions technologiques du marketing permettent d'entretenir « *l'orientation marché* » des firmes par une intensification de la dimension « interactive » de leur marketing (Kotler & Dubois, 1998, p. 44). En outre, selon Peppers et Rogers (1998, p. vii), l'établissement d'une interaction avec le marché, c'est-à-dire la possibilité offerte aux clients de s'entretenir et converser directement avec les prestataires, combinée avec des bases de données performantes sur ce marché, concourt au développement d'un marketing individualisé sur une grande échelle. La citation suivante, parue dans « The Economist », souligne ce mouvement : « *This is a move away from mass marketing, which starts with a product and finds customers to buy it, towards an information-led, one-to-one marketing, which may ultimately sell each individual a customised product* » (New York – The Economist, 1999, p. 57). A la place de vendre un produit durant une période donnée à un grand nombre de clients, ce type de marketing, également intitulé « mass customization marketing » ou « one-to-one marketing », utilise les bases de données et les communications interactives « on-line » pour vendre à un client autant de produits et de services individualisés que possible, sur une période de long terme (Pernet, 1999).

Nous avons vu dans la première partie que les nouvelles technologies permettent aussi aux entreprises de proposer des prestations de services novatrices *de qualité élevée*. Il faut relever cependant que cette qualité n'est pas limitée aux seules prestations, la nature intrinsèque du travail se modifiant substantiellement. Un développement « qualitatif » général des firmes, de leurs systèmes de production, de la motivation des employés, etc. se développe en conséquence.

Finalement, une amélioration interactive et qualitative des firmes se conjugue nécessairement avec une *structure organisationnelle* plus conforme aux exigences internes des firmes et à celles du marché. Dès lors, de plus en plus d'entreprises tendent à fonctionner différemment, en tirant davantage parti des nouvelles TI et des réseaux électroniques qui en découlent. Dans ce contexte, apparaissent, à côté des entreprises traditionnelles, des entreprises qualifiées de « virtuelles » (expression empruntée à Ettighofer, 1992, in : Volery, 1996) : « *Une entreprises virtuelle est une forme d'organisation en réseau, dans laquelle un ensemble d'entreprises, ou plus généralement d'entités économiques, indépendantes, mais partenaires, collaborent pour la réalisation d'un projet spécifique, en exploitant les nouvelles possibilités des technologies de l'information et des*

---

<sup>7</sup> Ce type de marketing est pour l'essentiel une actualisation technologique et télématique du marketing direct classique. Il permet aux firmes de s'adapter davantage aux besoins individuels, de réduire le nombre des

*télécommunications* » (Probst, Steffen & Wenger, 1997, p. 21). Le concept d'entreprises virtuelles, dans le sens d'alliances stratégiques, n'est pas nouveau. Mais ce n'est que récemment que des firmes indépendantes, par l'instauration de TI et de systèmes d'information inter-organisationnels, ont la possibilité de créer de véritables entreprises virtuelles (Apte Uday, in : Deans & Jurison, 1996). Toutes ont pour caractéristiques une organisation très flexible, une concentration des firmes partenaires sur leurs métiers de base et une grande capacité d'innovation. Elles contribuent ainsi à offrir à leurs clients des solutions globales de qualité élevée (Probst, Steffen & Wenger, 1997).

Un article paru dans la revue « Commerce Extérieur Suisse » publiée par l'OSEC souligne l'importance pour les PME de s'associer, pour un projet donné, à une communauté de travail virtuelle. Ce n'est, selon cette institution, qu'en coordonnant leurs efforts et en se regroupant derrière un interlocuteur unique vis-à-vis des tiers que les petites entreprises parviennent à obtenir des mandats de tout ordre et de diverses provenances et à proposer à leurs donneurs d'ordre des solutions optimales. Ce « réseau » leur permet, en outre, de conserver les avantages humains liés à leur indépendance et à leur haute mobilité entrepreneuriale tout en s'attaquant à des projets d'envergure dignes des grandes sociétés (Choffat, 1998, pp. 17-18).

L'exemple présenté dans l'encadré no 5 est relatif à une entreprise de transports et de déménagements. Alain F. Balestra, située à Genève, se différencie nettement des autres entreprises de sa branche par son avance avantageuse sur son temps. En entretenant une collaboration étroite avec deux institutions internationales de transports et de déménagements, FIDI et UTS, il lui est possible de proposer à ses clients du monde entier des prestations de valeurs ajoutées très étendues.

## Encadré no 5: Alain F. Balestra

Alain F. Balestra est une entreprise de transports et de déménagements. Environ 85% de ses activités de transports sont réalisées dans la région de Genève. Parmi les 15% restants, seuls 5% sont dus à des ventes de prestations de transport internationales. Les activités de déménagements de la firme sont davantage internationalisées, un quart de son chiffre d'affaires étant réalisé par des déménagements internationaux.

Face au besoin toujours plus grand des groupes internationaux d'interagir avec un seul interlocuteur dans le monde entier, les entreprises de déménagements sont incitées à collaborer avec des organisations internationales, qui proposent aux clients provenant du monde entier des prestations globales. C'est ainsi que la firme Balestra a décidé d'utiliser les compétences de deux institutions, FIDI et UTS. Il faut toutefois remarquer que la firme est en avance sur son temps, car, en réalité, plus de 95% de ses clients préfèrent encore se faire servir par le système traditionnel des déménagements (déménagements à l'étranger par les camions, le personnel et la logistique de Balestra).

Les activités de déménagements étendues au continent européen sont concrétisées par l'intermédiaire de l'entreprise virtuelle UTS. A côté des activités de logistique réalisées pour le compte des différentes firmes membres de ce réseau, elle leur propose de nombreux conseils, leur indique les évolutions tendanciennes de la branche et leur met à disposition une administration centrale et un réseau de vente. Un système de compensation interne gère également les facturations réciproques des membres de l'UTS. En ce qui concerne les activités d'outre-mer, Balestra préfère collaborer avec un autre organisme international, FIDI. Par cet intermédiaire, la firme assure à ses clients une prestation uniforme « door to door » jusqu'à destination (service, fret maritime et destination service).

Les déménagements étant un marché fortement émotionnel, de nombreux contacts sont entretenus avec les clients. Toutefois, une distinction doit être faite entre les déménagements privés, qui, une fois réalisés, n'engendrent plus d'activités additionnelles, et les déménagements des firmes du secteur secondaire qui nécessitent par la suite de nombreux suivis et contrôles.

Le tableau suivant résume les traits caractéristiques des différents types de marketing utilisés actuellement dans le secteur des services. Il a été construit d'après les énoncés théoriques présentés supra.

Tableau no 2 : Marketing traditionnel, marketing relationnel classique et marketing relationnel on-line

	Types de marketing		
	Marketing traditionnel	Marketing relationnel « classique »	Marketing relationnel « on-line »
<i>Orientation marché</i>	Orientation « éloignée » de marché  Peu de dialogue « direct »	Orientation « relationnelle classique » de marché  Dialogue « direct » par médias classiques	Orientation « relationnelle électronique » de marché  Dialogue « on-line » par médias électroniques
<i>Dimensions du marketing</i>	<i>Dimension externe</i>  <i>Dimension interne (moyennement à très développée)</i>  <i>Dimension interactive peu / moyennement développée</i>  <i>Vision de court terme</i>	<i>Dimension externe</i>  <i>Dimension interne (très développée, personnel de contact)</i>  <i>Dimension interactive « direct classique » très développée</i>  <i>Vision de long terme</i>	<i>Dimension externe</i>  <i>Dimension interne (moyennement développée)</i>  <i>Dimension interactive « direct on-line » très développée</i>  <i>Vision de long terme</i>

Source : Elaboration personnelle

Aux informations intégrées dans le tableau précédent, il convient d'ajouter les remarques suivantes :

Suite à la transformation des économies contemporaines en économies essentiellement tertiaires, la demande croissante de services et la concurrence virulente (notamment dans des économies en voie de se mondialiser) ont incité les entreprises prestataires de services (ainsi que d'autres firmes, industrielles ou actives dans la grande consommation), de plus en plus nombreuses, à développer un marketing relationnel pour répondre de façon adéquate et plus soutenue aux besoins des clients.

Contrairement à ce que Grönroos (1990/1) avance, la dimension « interne » du marketing était déjà et est encore exploitée par des firmes prestataires de services qui pratiquent le marketing sous sa forme traditionnelle. Les ressources humaines étant le facteur travail le plus usité dans ces firmes, il va de soi qu'on leur confère une place importante.

La dimension « interactive » est développée plus intensément dans l'optique relationnelle que dans celle traditionnelle du marketing. Cette dimension, bien que déjà présente dans le marketing transactionnel, n'était utilisée que dans une faible envergure et à court terme seulement.

S'ajoute à cela le fait qu'il n'est pas nécessaire de disposer d'un personnel compétent pour développer des interactions. En effet, les nouvelles technologies permettent également de dispenser des prestations hautement interactives (ex. teleshopping).

L'intégration des technologies de l'information les plus récentes dans le marketing des services implique une tangibilisation (donc plus d'homogénéisation) sensible des services diffusés par le biais de ces supports. Toutefois, une « customization » des services, c'est-à-dire une différenciation individuelle ultérieure des services, peut se mettre en place pour tenir compte des exigences spécifiques de la clientèle.

## **2. Orientation internationale du marketing des services**

Si le marketing traditionnel s'est enrichi d'une discipline, le marketing des services, il s'est également développé dans le sens d'une internationalisation.

La mondialisation de l'économie, c'est-à-dire la montée de grands espaces économiques où les firmes peuvent offrir librement et de façon transparente leurs produits et services, crée des opportunités quasi-illimitées d'internationalisation des services. Elle a ainsi incité les spécialistes du marketing, y compris dans les branches des services, à se

préoccuper plus précisément des nuances et des implications internationales et transculturelles de leur discipline.

## **2.1 Implications marketing liées à l'internationalisation des services**

Autant dans leur forme pure, telle que le « know-how » ou l'expertise, ou intégrés dans des supports matériels, comme par exemple le software, les services commercialisés internationalement ont atteint des proportions extrêmement élevées. En effet, les services se sont fortement internationalisés jusqu'à nos jours même si l'internationalisation est généralement considérée, pour des firmes actives dans le secteur des services, comme une stratégie plus risquée qu'un développement intensif dans leur marché national et que les risques engendrés par l'internationalisation de services peuvent être bien plus conséquents dans ce cas que pour de simples exportations de marchandises (Carman & Langeard, 1979, in : Cowell, 1984, p. 265). Ces propos, encore actuels aujourd'hui, extraits des écrits de Carman et Langeard, s'expliquent notamment par le fait que les entreprises de services doivent contourner des barrières autrement plus importantes que celles commercialisant des marchandises. Elles doivent notamment :

1. Tenir compte de réglementations plus précises et diversifiées;
2. Tenir compte de structures de marché très différentes ;
3. Tenir compte plus intensément des sensibilités culturelles des pays étrangers.

Les entreprises internationales de services doivent tenir compte de *réglementations nationales* qui diffèrent sensiblement par rapport aux mesures appliquées aux industries manufacturières : « *Despite huge increases in the spend on the marketing of services, the internationalization of this sector remains very patchy. This is partly because of different legislation in different countries [ ... ]* » (Johnston & Beaton, 1998, p. 206). Cela peut s'expliquer par le fait que les efforts de libéralisation anciennement entrepris par le GATT, visant à réduire les droits de douane relatifs aux marchandises, n'ont jamais été parfaitement adaptés aux services. Il est rare, en effet, que les droits et les tarifs douaniers, propres au secteur des marchandises, puissent être également appliqués aux services, car ces derniers ne traversent pas physiquement les frontières et ne peuvent, par conséquent, pas être freinés à leur passage. Une protection compensatoire des droits de douane, appliquée aux activités de services, est alors assurée par des mesures réglementaires internes et administratives d'une autre nature. Ces mesures sont constituées, par exemple, par des subventions, des régimes différenciés de taxation, des réglementations des

investissements<sup>8</sup>, des normes d'admission aux marchés internes et des exigences de réciprocité (ex. octroi de licence par la Commission fédérale des banques). Entrent également en ligne de compte les exigences en matière de nationalité et d'établissement, qui se prolongent, dans le cas de la Suisse, à l'intérieur des frontières cantonales (ex. les avocats doivent habiter dans le canton où ils travaillent), les exigences en matière de forme juridique des sociétés (ex. les avocats ne peuvent fonder des S.A. car ils doivent assumer une responsabilité personnelle), etc. (annexe VI : Instruments affectant les échanges de services).

Ces réglementations, de par leur grande diversité, rendent difficile l'élaboration de stratégies internationales de marketing. En effet, dans chaque secteur d'activité tertiaire et pour chaque pays, la firme internationale doit s'attacher à analyser l'ensemble des réglementations qui pourraient limiter son internationalisation. C'est le cas, par exemple, de collègues pour étudiants étrangers, dont la vocation internationale est dépendante des politiques de la Confédération en matière de visas<sup>9</sup>.

De telles limitations dans le secteur des services modifient la *structure des marchés* (Bradkey, 1991). En effet, les restrictions d'accès aux marchés dans ce secteur protègent les petites entreprises d'une trop grande concurrence extérieure. Les marchés des services sont ainsi davantage segmentés que les marchés des marchandises. Cela n'empêche toutefois pas qu'un certain nombre d'industries de services puissent trouver profitable de poursuivre une stratégie globale visant un marché de masse (ex. McDonald's). Il est toutefois plus probable que la stratégie internationale pour une grande majorité de firmes de services soit multidomestique, très segmentée, impliquant l'établissement d'une « présence »<sup>10</sup> commerciale étendue (Kostecki, 1994/1). Les connaissances locales et les contacts vont donc, dans ce cas, constituer des éléments-clefs pour conquérir et fidéliser les consommateurs. A titre d'exemple, la Société Privée de Gérance de Genève côtoie quotidiennement les effets d'une structuration étroite de son marché (Encadré no 6). Active dans l'immobilier, la bonne

---

<sup>8</sup> Le 1<sup>er</sup> octobre 1997 sont entrées en vigueur les nouvelles dispositions de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes à l'étranger, communément appelée « Lex Friedriegch », et de son ordonnance. L'ancienne version de cette loi interdisait purement et simplement le placement de capitaux dans l'immobilier commercial et elle limitait à 200 m<sup>2</sup> la surface maximale pour l'achat d'une résidence principale et cela moyennant une autorisation pour les titulaires d'un permis B. Désormais, le détenteur d'un permis de résidence valable peut acquérir dans un pur but de placement un immeuble de bureaux ou un centre commercial par exemple, et cela sans aucune autorisation. Les obstacles aux investissements étrangers sont donc, dans une certaine mesure, allégés.

<sup>9</sup> L'Office fédéral des affaires économiques extérieures exige que tout étudiant étranger qui s'inscrit dans un établissement privé suisse signe un document qui atteste son engagement à quitter le pays une fois ses études terminées. Bien que cette condition soit très restrictive, elle se justifie formellement par l'existence de problèmes relatifs à l'ouverture par les parents des étudiants de comptes « d'écolage » factices, ainsi que par des problèmes de travail au noir des étudiants.

<sup>10</sup> Le terme de présence ne correspond pas nécessairement à celui d'établissement sous forme permanente.

marche de ses affaires internationales est dictée dans une grande mesure par l'évolution de lois telles que la loi Lex Friedriech en matière d'investissements immobiliers.

#### Encadré no 6: La Société Privée de Gérance

La SPG est la première société immobilière dans la région de la « Genève internationale » et du lac Léman. Elle a conquis sa position dominante en appliquant à la gestion immobilière les principes du management contemporain.

Fondée en 1960, la SGP participa pleinement, dès les années '70, à l'effort général pour la réalisation des logements et des surfaces d'activités nécessaires à la croissance économique de Genève. Elle construisit sa réputation d'efficacité sur la qualité de ses méthodes de gestion. Pendant les années '80, elle consolida sa position en Suisse romande, notamment en s'associant à Rytz & Cie SA, leader sur la Côte vaudoise du lac Léman.

Afin de proposer une offre globale de prestations de gérances aux caisses de pension institutionnelles et aux privés qui soit étendue à l'ensemble du territoire suisse, la firme a formé avec quatre autres sociétés de gérance l'Association GSI (Groupe Suisse Immobilier). Les membres du GSI partagent la même philosophie et une éthique des affaires similaire. Chaque société occupe sur son marché une position de premier plan.

Pour l'entreprise, l'entrée en vigueur des nouvelles dispositions de la loi fédérale sur l'acquisition d'immeubles par des personnes étrangères constitue une opportunité formidable. En effet, elle rend ainsi possible l'acquisition d'immeubles commerciaux par des étrangers et, par conséquent, élargit son potentiel international. Il n'est toutefois pas facile de démarcher les clients étrangers, car, pendant plus de 40 ans, le marché suisse leur a été fermé.

A côté de ces modifications législatives, des changements structurels conditionnent les activités de la firme. Ainsi, les comportements du marché évoluent passablement depuis quelques années : des délocalisations d'infrastructures apparaissent, le nombre de bâtiments vides croît dangereusement, etc. Les clients ont aussi besoin de moins en moins de surfaces en raison de l'évolution des technologies électroniques. Ces changements structurels incitent la société à approfondir la sophistication de ses services, à développer de nombreuses valeurs ajoutées et à s'internationaliser davantage pour aller toujours plus loin.

L'entreprise a toujours eu une approche internationale. Ainsi, dans les années '80, période de trend aux USA, elle a créé une entreprise de fonds de placements à Dallas. Cette filiale est, par la suite, devenue une société de placements indépendante. En 1997, suite à l'ouverture du marché, l'entreprise s'est lancée dans le mailing international, par le biais de journaux internationaux et de son journal « L'Information Immobilière », distribué dans les aéroports et les agences internationales. Ce mailing eut un très bon taux de réponse, de l'ordre de 15%. Il lui permit de relancer ses activités internationales. Ces dernières furent également amplifiées par une affiliation plus active de l'entreprise avec un courtier anglais. La stratégie actuelle de SGP est de trouver et de développer avec ce dernier un réseau étoffé de clients internationaux. Des difficultés certaines contrarient toutefois ce souhait de développement international, telles que l'existence d'une liste importante d'index immobiliers qu'il s'agit de rendre aussi homogènes que possible à l'étranger. A cette fin, il a été constitué un département International au sein de SPG, rattaché à la vente.

Le marché international de la firme est très concentré, SPG ciblant essentiellement des institutions (caisses de pension) aptes à investir en Suisse. Les prestations globales, comprenant de nombreuses prestations, sont essentiellement conçues pour répondre aux besoins spécifiques de ce segment de clientèle.

Certains auteurs sont, en outre, convaincus que les firmes de services doivent davantage s'attacher à tenir compte plus intensément des *sensibilités culturelles* de leurs interlocuteurs internationaux en raison, notamment, des interactions généralement étroites qu'elles entretiennent avec ces derniers. Afin de développer de telles interactions, les cultures étrangères qui entrent en ligne de compte dans la stratégie des firmes doivent être largement assimilées et gérées de la manière la plus efficiente possible (Patterson & Cicic, 1995). Les firmes sont ainsi fréquemment amenées à adapter leurs prestations de services aux particularités culturelles de leurs marchés internationaux : « *Given the intrinsic need for people-to-people contact, cultural barriers in the global marketplace are much more prominent for service marketers than in other industries. Being in tune with the cultural*

*values and norms of the local market is essential to survive in service industries. As a result, services are typically standardized far less than are tangible products* » (Kotabe & Helsen, 1998, p. 360). Ce thème sera développé de façon plus approfondie dans la troisième partie, quand nous traiterons des réflexions stratégiques de marketing-mix des firmes de services internationales (voir à ce sujet l'encadré no 7 relatif au collège Brillantmont, pour lequel les cultures sont des entités qu'il faut non seulement prendre en compte, mais qu'il s'agit de faire ressortir au sein d'un groupe tel qu'un collège international).

Encadré no 7: Le respect des cultures par le collège international de Brillantmont

Fondé en 1882, Brillantmont accueille actuellement une centaine d'élèves internes et une cinquantaine d'externes, de 14 à 19 ans, provenant de 35 pays différents. Ce collège privé s'est forgé une solide réputation, d'abord dans l'enseignement des langues, puis dans la préparation de ses élèves aux universités du monde entier.

La direction du collège perçoit la mondialisation comme étant un phénomène avec des chances et des risques. Pour l'entreprise « éducatrice », la mondialisation permet une reconnaissance en Europe et dans le monde entier de ses diplômes. De plus, le phénomène de la mondialisation incite les gens à voyager plus facilement, à se déplacer, voire même à étudier dans un pays étranger. Ces aspects sont révélateurs d'opportunités croissantes pour l'école. Cependant, au niveau pédagogique, l'école reconnaît dans la mondialisation certains dangers. L'institution doit permettre à ses jeunes élèves de s'affirmer dans le respect de leur propre culture. Or, de ce point de vue, la mondialisation, par sa tendance à effacer les différences culturelles, à limer tout ce qui dépasse ce qu'il est courant d'appeler la « culture universelle », est perçue dans l'enseignement comme une calamité. La réunion d'horizons différents ne doit pas conduire à la création d'un ensemble homogène, mais à l'acceptation de l'autre, de sa culture et au respect des différences.

Il faut remarquer que les obstacles cités précédemment, à savoir les obstacles réglementaires, les obstacles inhérents à l'accès aux marchés et ceux posés par les différences culturelles ne sont pas spécifiques aux firmes prestataires de services, mais sont ressentis plus fortement en raison de la grande proportion de ressources humaines impliquées dans les systèmes de production des services et par la nature hautement relationnelle de nombreux services.



## 2.2 Les services internationaux en point de mire

### 2.2.1 Définition des services

Les services sont, par essence, très hétérogènes : il peut s'agir, par exemple, de services destinés principalement aux entreprises - tels que les services financiers, les assurances, les services immobiliers et les services commerciaux et professionnels -, de services de distribution, de services personnels, voire même de services sociaux.

Les services eux-mêmes ne sont pas exclusivement l'apanage du secteur des services, la valeur ajoutée de nombreuses industries manufacturières comptant une grande part de services (Leo & Philippe, 1996 ; Furrer, 1997). De même, *les services sont rarement purs*, étant entourés fréquemment par des biens dans leurs processus de production et de commercialisation.

S. Vandermerwe, auteur qui a essentiellement œuvré dans le secteur tertiaire, nomme *la tendance d'interpénétration des secteurs* « *the servitisation of businesses* » (Vandermerwe, 1992), *les entreprises étant constamment en train d'offrir à leurs clients des « packages » de biens et de services*. C'est le cas, notamment, d'une société spécialisée dans les domaines de la transmission des données et de la sécurité informatique, Tercom SA, qui s'est progressivement orientée vers l'intégration de systèmes.

#### Encadré no 8: Tercom SA, distributeur et intégrateur de systèmes de sécurité et de transmission de données

Fondée en 1985, l'entreprise Tercom SA, établie à Givisiez (Fribourg), s'est positionnée dès sa création comme une PME jouant un rôle d'importateur-distributeur, spécialisée dans les domaines de la transmission des données (Network) et de la sécurité informatique (Data Security).

Tercom, avec sa ligne de produits « remote access », a été parmi les premières entreprises à s'établir sur le marché de la transmission des données en Suisse. Ce marché a été, par la suite, exploité par de grandes firmes attirées par les bénéfices d'un petit segment porteur. Ledit marché se situe actuellement à la fin de son expansion, exception faite du marché spécifique d'Internet. Du côté de la demande, les clients accordent plus facilement leur confiance aux grandes entreprises internationales (ex. Microsoft) qui vendent leurs produits standard dans le monde entier. Le marché est ainsi passé de la vente de bons produits, représentant de grandes marges, à celle de produits standard. Les producteurs et distributeurs d'équipements n'ont donc d'autres possibilités, pour rentabiliser leurs affaires, que de jouer davantage sur leurs compétences, de miser sur des plus-values et d'offrir, par exemple, des systèmes d'« intégration des équipements » et des « services ».

Le marché de la sécurité, contrairement à celui de la transmission des données, est en pleine croissance. L'arrivée d'Internet et la quasi-obligation pour les entreprises de s'ouvrir aux marchés internationaux accroissent leurs exigences en matière de systèmes de sécurité. Dans ce domaine, Tercom est encore relativement en avance sur les firmes concurrentes. L'entreprise proposait, depuis 1987 déjà, une carte appelée « Securld » qui garantissait la sécurité des transferts d'information et de l'accès aux systèmes. Cette carte a été depuis sans cesse améliorée. L'avance obtenue a été remarquable si on tient compte que, pour ce type de produit, le marché n'explose que depuis deux ans. Les clients ont également tendance à se prémunir contre les risques en faisant affaires avec de grandes entreprises plutôt qu'avec de petites firmes souvent volatiles. Il faut également tenir compte que sur le plan international, de nombreux organismes mettent en place des standards en matière de sécurité : l'imagination, la création et la spécialisation ne peuvent donc plus s'exprimer pleinement.

La banalisation des produits, plus ou moins développée dans les deux domaines, a donc contraint Tercom à développer, par un service performant, une orientation marché fondée de manière croissante sur des compétences annexes. La firme ne se base plus uniquement sur la vente des produits de transmission de données et de sécurité, mais propose à ses clients de plus en plus de « services d'intégration ». Son objectif prioritaire est de se positionner progressivement comme étant un intégrateur de systèmes aussi bien sur le marché de la transmission des données que sur celui de la sécurité, et complète ainsi la fonction de distributeur d'équipements qu'elle a occupée jusqu'à présent.

La nature complexe et évolutive des services et l'interpénétration des secteurs rendent la recherche d'une généralisation du concept de service relativement malaisée. Il importe toutefois pour les gestionnaires de mieux comprendre les éléments qui différencient les services des biens, afin d'élaborer des stratégies en marketing des services qui soient cohérentes avec la nature intrinsèque de leurs prestations.

Nous verrons ci-après que les concepts de « continuum biens-services » et de « points d'application », développés originellement par l'économiste John M. Rathmel (1996), sont d'une grande importance pour la compréhension des services.

En 1966, John M. Rathmel pensait déjà que les choses avaient très souvent besoin d'actes pour être utilisées, tout comme les actes s'appuyaient fréquemment sur des choses. En associant les choses aux biens et les actes aux services, il relevait ainsi l'existence d'un « *continuum biens-services* » fondé sur les notions d'interpénétration des biens et services et, indirectement, *du degré d'intangibilité des entités offertes*. Par la suite, d'autres auteurs ont tenté d'approfondir l'idée de ce continuum. C'était notamment le cas de G.L. Shostack (1977 ;1982) et de Kotler et Armstrong (1989).

Une autre manière d'aborder la véritable nature des services – mais dont le résultat est similaire à ce qui a été dit supra - consiste à analyser *le concept même de leur processus de production, c'est-à-dire l'ensemble des fonctions qui concourent à la réalisation des prestations de services. Ces fonctions concernent leur conception, leur fabrication et leur commercialisation*. A noter que lorsque l'on parle de degré d'intangibilité, on se réfère principalement à ce processus et, plus particulièrement, à la fabrication. En effet, un service sera plus ou moins intangible selon la part de support physique dont il sera entouré ou dans lequel il sera intégré. Ce support physique provient de l'étape de fabrication. Ainsi, plus le service sera intangible, plus l'importance de l'étape de fabrication sera restreinte et, conséquemment, plus l'importance de la conception et celle de la commercialisation en seront accrues. Il importe toutefois de souligner le fait que, bien que l'intérêt accordé au support physique soit légitimé pour expliquer la nature des services, il est évident qu'il ne suffit pas. En effet, comment décrire par le seul support physique les différences entre les services qui doivent nécessairement être consommés sur le lieu de production et au moment de leur production de ceux qui peuvent être consommés ultérieurement ou à un

emplacement distinct ? Il laisse inmanquablement la place à *un autre critère* qui permet de différencier les services selon les possibilités qui sont octroyées aux firmes de les desservir à des temps ou à des endroits différents. Ces possibilités sont données par *la nature du point d'application*. *Ce dernier peut correspondre à des personnes ou des objets qu'elles possèdent. Il sera ainsi davantage possible de diverger la consommation temporellement et géographiquement si le point d'application, c'est-à-dire l'entité qui subit l'action des services, est un objet.*

De ce survol sur la nature des services, nous avons tenté d'élaborer une définition qui tienne compte de leur hétérogénéité tout en faisant ressortir leurs principales caractéristiques: « *Les services sont des activités délivrées par des personnes ou par des machines, qui conduisent à des changements dans la condition de personnes ou de biens qu'elles possèdent. Ils ont comme dessein de satisfaire par leur seule action les besoins spécifiques d'une clientèle* ».

Trois types de réflexion peuvent être faites sur cette définition :

- *Réflexion liée au processus de production des services.* Comme nous l'avons mentionné auparavant, le processus de production est *un acte, une activité* qui peut être plus ou moins intangible selon l'importance du support physique par rapport à la composante humaine impliquée dans ce processus.
- *Réflexion liée au résultat des prestations de services,* aux services tels qu'ils sont vendus sur le marché. Les services peuvent être purs, c'est-à-dire réalisés et commercialisés uniquement par des inputs humains, accompagnés de biens ou de supports physiques ou, encore, intégrés à des supports physiques. Ils peuvent également être consommés en même temps et au même endroit où ils sont produits ou à un moment et à un emplacement différents selon qu'il s'agit de changer la condition de personnes ou de biens déjà possédés.
- *Réflexion liée à leur finalité.* Les actes de services consistent en l'accomplissement de fonctions, en l'aboutissement de processus complets de satisfaction de besoins. Il ne s'agit pas, comme pour les biens, de fabriquer un outil, une chose qui devra être utilisée à une étape précise du processus, mais de satisfaire une demande finalisée.

Il importe également de souligner que *les caractéristiques habituellement utilisées pour désigner les services, à savoir l'intangibilité, l'inséparabilité, la périssabilité et l'hétérogénéité,* dues en grande partie à la composante humaine des prestations (personnel et clients), *sont, de nos jours, de moins en moins pertinentes.* En effet, bien qu'elles puissent être utilisées pour des services délivrés par des personnes à des personnes et pour des services dont leur

production ne peut être séparée de leur consommation, elles ne peuvent être parfaitement légitimées pour des services qui impliquent moins de composante humaine (ex. automates à billets) ou pour des services dont il est possible de différencier la production de la consommation, le niveau d'interaction entre prestataires et clients nécessaire à la réalisation des prestations étant plus faible (ex. répondeur téléphonique).

Ces remarques sont également très importantes dans un contexte international car les options stratégiques internationales dépendent dans une grande mesure de la nature même des services à internationaliser. Ainsi, par exemple, il sera beaucoup plus difficile de contrôler outre-mer la qualité de services qui impliquent une grande proportion de ressources humaines et dans des marchés où les réglementations nationales sont différentes, les usages variés et les attentes changeantes (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 485).

### **2.2.2 Classification des services internationaux**

Dans les années '80, période de concrétisation du marketing des services, deux courants dans la littérature sur les services internationaux étaient habituellement reconnus :

1. *Le premier courant littéraire* que nous pouvons mettre en exergue est celui qui comprenait des écrits traitant des services et de leurs implications marketing. Des auteurs tels que Lovelock (1983), Maister et Lovelock (1982) et Schemenner (1986) présentaient des schémas de classification des services qui mettaient en exergue la nature de l'acte, la nature des relations des firmes avec leurs consommateurs, le degré d'adaptation ou de standardisation des services et la manière dont ils étaient délivrés. Ce courant comprenait donc des informations intéressantes sur le marketing des services, mais dans un contexte international mal défini.
2. *Le deuxième courant littéraire* se concentrait davantage sur le transfert international des services. Il comprenait des articles relatifs, par exemple, au commerce international, aux investissements à l'étranger, au choix des modes d'entrée de marchés étrangers, ainsi qu'au rôle des industries de services dans la création d'un avantage concurrentiel (Sampson et Snape, 1986 ; Curzon & Curzon-Price, 1987 ; Riddle, 1986 ; etc.). Des études complètes sur l'internationalisation des services et qui étaient valables pour l'ensemble des firmes de services n'étaient, toutefois, pas abondantes.

Suite à ce manque de complétude en matière de littérature sur les services internationaux, différentes tentatives pour combler ces lacunes ont été progressivement entreprises (Dan R.E. Thomas (1978, p. 158-165), Bhagwati J.N. (1984, pp. 133-144 ; 1987), Grubel

H.G. (1987, pp. 319-330), Chase R.B. (1978, pp. 137-142), Erramilli K. & Rao C.P. (1990, pp. 135-150), etc.). Bien que les résultats fussent incomplets, elles avaient comme principal avantage de démontrer l'utilité d'une classification des services pour le développement de la littérature sur le marketing international des services. Apparurent finalement dès le début des années '90 un certain nombre d'études sur les services internationaux qui ne distinguaient plus exclusivement et séparément les services de leur internationalisation, mais regroupaient l'ensemble des services sous une typologie unique de services internationaux (Vandermerwe & Chadwick, 1989 ; Patterson & Cicic, 1995 ; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994). Les services internationaux étant très divergents, il a fallu trouver des critères qui permettaient simultanément de les distinguer et de les assembler dans un contexte international. Les critères d'intangibilité et d'interaction (cf p. 33) furent choisis pour jouer ce rôle<sup>11</sup> (v. trois groupes d'auteurs susmentionnés). Ils ont une signification toute particulière. Ainsi, aux différents niveaux d'intangibilité correspondent les variantes possibles des inputs des prestations de services (des personnes seules, des personnes avec des biens et des supports matériels sont à l'origine de la prestation), tandis que le degré élevé ou faible d'interaction nécessaire à l'élaboration de prestations de services détermine la nature de leurs destinataires (low contacts = prestations réalisées sur des biens déjà possédés ; high contacts = prestations réalisées sur des personnes).

---

<sup>11</sup> Mais cette fois-ci par des auteurs dont les recherches étaient principalement axées sur l'internationalisation des services.

Tableau no 3 : Typologie des services internationaux

		Interaction		
		Forte	Faible	
Intangibilité	Forte	Ex. publicité, consultance, médecine <i>L' 'internationalisation implique des personnes</i>	Ex. poste, cordonnier <i>L' 'internationalisation est limitée</i>	<b>Services purs</b>
	Moyenne	Ex. chambres d 'hôte, transport aérien <i>L' 'internationalisation implique des personnes et des biens + équilibre</i>	Ex. fast food, commerce <i>Grands potentiels d' 'internationalisation car biens facilement transportables</i>	<b>Services accompagnés de biens</b>
	Faible	Ex. electronic mail, teleshopping <i>Grandes possibilités d' 'internationalisation dans le futur</i>	Ex. compac disks, software <i>L' 'internationalisation est similaire à une exportation de biens</i>	<b>Services intégrés dans des supports matériels</b>
		<b>S. high contacts</b>	<b>S. low contacts</b>	

Source : Elaboration personnelle sur la base des écrits des trois groupes d'auteurs

A noter que chacune des six cases délimitées ci-dessus par les niveaux d'intangibilité et d'interaction induit des possibilités d'internationalisation différentes. Ainsi, il existe des corrélations évidentes entre une tangibilité croissante et des facilités progressives d'internationalisation des services, ainsi qu'entre une interaction régressive et des possibilités évolutives d'internationalisation. A l'opposé, l'internationalisation de services purs et très interactifs implique des investissements personnels, financiers et temporels beaucoup plus lourds qui limitent substantiellement les possibilités d'internationalisation.

D'autres remarques peuvent encore être faites sur ce tableau :

- L'approche littéraire sur les services internationaux qui se base simultanément sur les deux critères d'interaction et d'intangibilité a été, jusqu'à présent, essentiellement décrite pour la stratégie de pénétration des marchés étrangers. Il existe dès lors des lacunes pour les autres niveaux stratégiques d'internationalisation des services.
- Les termes de « nature of service act » et de « direct recipient of the service » proposés par Lovelock (1988, p. 47, in : Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 500) ont, respectivement, une signification similaire aux degrés d'intangibilité et d'interaction des services.
- Sont en outre reconnues par certains auteurs (Patterson P.G. & Cicic M., 1995) des relations intéressantes entre l'attribut d'intangibilité et l'implication marketing

stratégique de cet attribut et entre l'attribut d'interaction et son implication marketing opérationnelle dans le contexte international. Pour notre part, nous utiliserons les deux critères dans une seule et unique perspective stratégique, parce que toute action opérationnelle nécessite obligatoirement l'établissement d'une « stratégie opérationnelle » préalable.

- Finalement, une troisième dimension qui permettrait de mieux catégoriser les services internationaux pourrait être ajoutée. Ainsi, M. Kostecki (1991) distingue dans les services internationaux interactifs (high contacts), *les services qui impliquent des contacts directs classiques avec le marché et ceux qui passent par le biais de médias électroniques*. Cette distinction sera utilisée dans la troisième partie, quand nous analyserons sous un angle théorique les stratégies possibles en matière de commercialisation des services. Elle sera également retenue dans la partie empirique, des questions relatives au marketing direct et au « marketing customized », ainsi qu'à la création et à l'utilisation d'un site Internet étant posées dans le questionnaire adressé aux PME suisses de services.

**Nous avons décidé d'utiliser dans la suite de ce travail les critères d'intangibilité et d'interaction comme éléments essentiels de différenciation des stratégies internationales des services.** Ils nous permettront de distinguer dans la partie théorique et empirique de l'analyse s'il existe, ou non, des profils spécifiques de stratégies internationales en marketing qui sont fonction des niveaux d'intangibilité des services offerts sur le marché et/ou d'interaction qu'ils nécessitent. A noter toutefois qu'en raison des lacunes littéraires relevées précédemment, il sera rarement possible d'utiliser conjointement ces deux critères dans les cinq premiers niveaux stratégiques, la dimension d'intangibilité étant davantage mise en exergue. Cette lacune sera, par contre, comblée dans le dernier et sixième niveau, où nous analyserons l'influence simultanée les critères de degrés d'intangibilité et d'interaction sur les stratégies du marketing-mix des services.





## **Troisième partie**

# **ANALYSE THEORIQUE DES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES SERVICES - LE CAS DES PME**



« As much as companies the world over recognize and indeed are participants in the accelerating pace of investment in services, numerous firms find themselves grappling with fundamental questions about **whether, and how, to offer their services internationally**. Companies need to address certain basic issues to help assess international competition in their sector to clarify their motivations and identify appropriate strategies for internationalizing. This process further entails making international strategic choices, determining whether a service is best standardized across all markets or differentiated, and determining the best mix of services » (Mathe & Perras, 1994, p. 36).



# **Analyse théorique des stratégies internationales en marketing des services – Le cas des PME**

Nous avons comme principal objectif dans cette troisième partie de dégager les particularités stratégiques internationales des services et de les analyser dans le contexte des PME. Cela se fera dans les points 2.1 à 2.6, en parcourant les principaux thèmes du marketing international.

A chacun des thèmes, nous procéderons en deux temps :

1. Nous observerons d'abord s'il est possible d'entrevoir des particularités stratégiques significatives, propres aux services, qui mériteraient une analyse approfondie.
2. Nous analyserons ensuite, dans la mesure du possible, si ces caractéristiques peuvent être appliquées aux stratégies des PME.

C'est la raison pour laquelle un premier chapitre (1.1 à 1.4), consacré aux PME, précédera la présentation des stratégies internationales.

## **1. Les PME au centre de notre réflexion**

### **1.1 Explications de l'intérêt accordé aux PME**

Selon P.-A. Julien (1994), le dynamisme substantiel des PME qui s'est développé depuis les années '70 et qui s'est prolongé jusqu'à nos jours est dû, dans une grande mesure, à la mutation de l'économie durant cette période. Cette mutation se distingue notamment par une tertiarisation très favorable au développement des PME, par une segmentation accrue des marchés, par des possibilités récentes de produire de petites séries très rentables et par un développement de nouvelles technologies informatisées beaucoup plus ouvertes que les anciennes aux besoins des petites firmes.

De nombreux auteurs (Liouville & Nanopoulos, 1998, p. 35 ; Julien, 1994 ; Delattre in : Julien, Chicha & Joyal, 1980, p. 141 ss. ; Barrow & Buckley, 1993) pensent désormais que les PME deviennent de plus en plus efficaces à l'encontre de leurs coûts, efficacité rendue aussi possible grâce à la position particulière de ces firmes sur des interstices (Penrose, in : Julien

P.-A., 1994)<sup>1</sup> et à leur grande flexibilité. Des avantages certains sont ainsi reconnus à la petite dimension qui s'opposent de manière équilibrée aux forces de la grande taille (Marchesnay, 1991, p. 44)<sup>2</sup>.

D'autres raisons, avancées entre autre par P.-A. Julien (1994) et Ch. Karlsson (1993), sont à l'origine de l'intérêt porté actuellement aux PME. Elles sont liées :

- au rôle de l'entrepreneur dans l'activité économique,
- aux changements majeurs survenus sur le marché du travail qui valorisent les PME en tant que pourvoyeuses d'emplois,
- au soutien des gouvernements aux PME,
- à leur internationalisation croissante.

Bien que l'internationalisation des PME, dernier thème cité supra, soit un sujet actuellement très discuté par les médias, les gestionnaires et les politiciens, la littérature sur les options stratégiques internationales des PME, exception faite des exportations, n'a pas été développée dans une mesure aussi grande que celle concernant les grandes firmes (Shuman & Seeger, 1986 ; Pleitner, 1998 ; Baird, Lyles & Orris, 1994). Le champ de la recherche est donc particulièrement intéressant, d'autant plus que les études connues sur les PME ne font, en général, pas de distinction entre les PME de services et celles des autres domaines d'activités.

## **1.2 Description du concept de PME**

La PME est d'abord une entreprise. Selon l'Office fédéral suisse des statistiques, est considérée comme entreprise, au sens du droit privé, la plus petite unité juridiquement indépendante<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Selon Penrose, l'économie génère des interstices, c'est-à-dire des espaces de marché peu propices à la grande production, qui ne sont pas accessibles à la grande entreprise ou qui requièrent des productions trop spécifiques ou peu rentables.

<sup>2</sup> « (1) à l'effet d'expérience et d'apprentissage, un effet d'innovation et d'adaptation peut être proposé, cela d'autant plus que l'entreprise est de petite taille ; (2) aux secteurs à fortes économies d'échelle, les domaines à fortes déséconomies sont comparés. Les premiers se situent dans les activités industrielles lourdes et standardisées tandis que les seconds se rapportent aux activités légères, à investissements surtout immatériels, chargées en services ; (3) à l'effet de champ, l'effet de spécialité y est présenté. Les industries à effet de champ concernent des produits banalisés, passant par des réseaux de distribution lourds, tandis que les activités à effet de spécialité s'adressent directement à leur clientèle. Les entreprises concentrées sur leur métier sont donc plus performantes que les entreprises ayant choisi de se diversifier ».

<sup>3</sup> En Suisse, dans le cas où une entreprise comporte plusieurs établissements, l'un d'entre eux est défini comme établissement principal et les autres comme succursales ou établissements annexes. Seul l'établissement central est perçu comme juridiquement indépendant (Office fédéral de la statistique, 1995).

La petite et moyenne entreprise se distingue le plus souvent par sa taille par rapport à la grande entreprise. Plusieurs mesures sont utilisées pour déterminer cette taille. La plus courante est le nombre d'employés, mais sont parfois aussi retenus le chiffre d'affaires ou le montant des actifs.

Jusqu'en avril 1996, l'Union européenne considérait uniquement le nombre des employés comme critère de définition des PME ; les PME étant des entreprises employant moins de 500 personnes<sup>4</sup>. Ce seuil englobait la presque totalité des entreprises. Or, à partir de cette date, afin de pouvoir distribuer des subventions aux PME de façon plus sélective, la Commission européenne a décidé d'abaisser le seuil traditionnel à 250. Les entreprises de plus de 250 personnes employées possèdent, en effet, des structures solides qui sont totalement différentes de celles des PME, caractérisées par une identité entre la propriété et la direction, un caractère souvent familial et l'absence de position dominante sur le marché (Schoenenberger, Conférence ESCEA, 1997).

Il est intéressant de comparer dans le tableau infra les typologies respectives de la Suisse et de l'Union européenne. Nous remarquons que la typologie de l'Union européenne fait intervenir, en plus du critère du nombre de personnes employées, les critères du chiffre d'affaires et de la somme du bilan. A noter que les mesures quantitatives basées principalement sur le nombre de personnes employées engendrent inévitablement des problèmes en raison, d'une part, de l'intensité du facteur travail qui diffère fréquemment d'un secteur à l'autre, voire entre les industries d'un même secteur, et, d'autre part, de la concentration de certains pays dans des spécialisations nationales, impliquant des différences de taille notables entre les entreprises de même type.

Tableau no 4 : Comparaison des typologies des entreprises de la Suisse et de l'Union européenne

Suisse		Union européenne	
1-9	très petites (micro)	1-9	très petites (micro)
10-49	petites	10-49	petites
50-249	moyennes	50-249	moyennes
250 et plus	grandes	250 et plus	grandes
	/	< 40 mio Ecus	CA/an pour PME
	/	< 27 mio Ecus	Bilan/an pour PME
	Indépendance juridique	- 25% du capital ou droit de vote	Critère d'indépendance

(en nombre de personnes employées)

Source : Office fédéral de la statistique, 1995 et Recommandation de la Commission du 3 avril 1996, JO no L107, du 30.04.1996

Afin de surmonter cette problématique, des auteurs ont proposé d'ajouter des notions qualitatives aux typologies formelles instaurées par les instances étatiques pour définir les

<sup>4</sup> Le Conseil fédéral avait proposé pour la Suisse la même limite dans son rapport de 1983 sur les PME.

entreprises (Pleitner, 1986 ; Julien & Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994 ; Liouville & Nanopoulos, 1998 ; Von Moos, 1998). Voici une liste non exhaustive des qualifications émises sur les petites et moyennes entreprises :

Tableau no 5 : Caractéristiques qualitatives des PME

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
Forte personnalité du chef d'entreprise Intrapreneurship Gestion personnalisée Faible spécialisation des dirigeants Organisation peu formalisée, structure peu bureaucratique, centralisée sur la clientèle Relations internes informelles Système simple d'information interne Flexibilité, réaction rapide aux changements Centrage sur un métier, concentration sur des compétences-clefs Forte innovation en matière de produits et services Coûts limités, flexibilité des coûts Connaissance personnelle des clients Système simple d'information externe	Manque de moyens financiers Connaissances limitées en management Mauvais leadership Problèmes de succession Accès difficiles aux marchés Sur-identification du propriétaire à l'entreprise Manque de distance

Source : Elaboration personnelle

Aux qualités « traditionnelles » des PME, telles que leur flexibilité et leur grande aptitude en matière d'innovation, il importe d'ajouter les compétences certaines de plus en plus de firmes de petite taille en matière de marketing.

Selon Rico Travella (1998), les PME tendent, par exemple, non seulement à connaître et à appréhender leur macro et micro-environnement, mais également à développer des prestations de services axées explicitement sur les besoins des clients (Dionisio, 1999), ainsi qu'à interagir étroitement avec leur marché pour y développer des « relations » étroites (voir à ce sujet l'encadré no 9, relatif à la banque privée Bordier & Cie).



#### Encadré no 9: Bordier & Cie

A l'heure des grandes fusions, de la mise en commun des moyens et des compétences, alors que des institutions ou des sociétés influent sur les marchés financiers devenus précaires, les services d'une banque privée telle que Bordier & Cie, en mains familiales depuis sa fondation en 1844, prennent un sens tout particulier.

Bordier & Cie se consacre exclusivement à une clientèle privée et se donne les moyens et le temps pour la satisfaire. Ses clients sont des individus fortunés qui détiennent entre un et cinq millions de francs suisses et que de grands établissements délaissent. Ils se retrouvent chez Bordier parce qu'elle leur offre un service vraiment personnalisé. La firme croit, en effet, plus que jamais à l'importance du contact humain et à la valeur d'un service irréprochable. Dès lors, par les compétences de ses collaborateurs, par la pertinence de ses stratégies d'investissement, par l'équilibre de ses portefeuilles créés sur mesure, par la simplicité et la clarté de ses rapports et de ses documents, Bordier & Cie a à cœur d'établir avec ses clients une relation de confiance privilégiée.

Dans un souci constant d'amélioration, la banque investit régulièrement dans la mise à jour de ses outils technologiques et dans la formation continue de ses collaborateurs. De surcroît, la banque est en mesure de fournir des services d'assistance pointus dans les domaines juridiques, fiscaux et immobiliers et possède une solide expérience dans la création de sociétés off-shore.

La stratégie de marketing de Bordier est une stratégie typique de PME. La banque s'est initialement interrogée sur la dimension de l'entreprise : fallait-il rester tout petit ou grandir ? Le tout petit était à relativiser car les effectifs de la banque avoisinaient les cent personnes. Très vite, elle s'est rendu compte que la pire des solutions était de chercher à atteindre une taille moyenne, avec deux ou trois cents collaborateurs. Cela lui aurait créé de nombreux problèmes, notamment au niveau des structures, de l'informatique et de l'immobilier. Quant à devenir tout à fait grand, cela aurait été un bouleversement complet. Elle croyait et croit donc encore garder toutes ses chances de réussite dans une stratégie « de niche ».

De même, « l'interaction on-line » se concrétise également pour un nombre croissant de ces entités. B. Ives et R. Mason (1990, in : Levy & Powell, 1998, p. 183), auteurs d'un article intitulé « *Can Information Technology revitalise your customer service ?* », soutiennent notamment que l'établissement de relations étroites entre les clients et les firmes, insufflées par les technologies d'information, est plus développé pour les PME que pour les grandes entreprises. Cette idée est d'ailleurs reprise par l'OCDE (1993).

Selon ces propos, deux nouvelles sortes de qualification seront à l'avenir probablement ajoutées à la liste déjà fort étendue de leurs caractéristiques :

- une grande propension à « l'interaction », pour les PME dont la réussite résulte essentiellement de la compétence vécue de tous les employés dans le domaine des prestations de services et de l'établissement de relations étroites avec leurs partenaires ;
- une avance soutenue en matière de technologies de l'information, pour les PME qui les utilisent comme instrument principal de flexibilité et d'interaction avec leur clientèle.

### 1.3 Position des PME face à la mondialisation

Depuis quelques années, il devient de plus en plus difficile de prévoir le développement des PME sans s'interroger sur leur capacité à s'adapter à la mondialisation de l'économie. En effet, la mondialisation engendre de nombreux changements dans le macro et micro-environnement des PME qui perturbent leur position sur le marché. Elle détermine, par exemple, des baisses de prix et formule des exigences plus élevées en

matière de technologies, de qualité, de diversité et d'innovation des produits et services (Pleitner, 1993, pp. 16-17). En renforçant la concurrence nationale et internationale, elle modifie aussi les relations traditionnelles établies entre les PME et les autres acteurs économiques (fournisseurs, distributeurs, etc.), tout comme elle intensifie la confrontation des PME locales avec de grandes multinationales et des concurrents à orientation globale, particulièrement compétitifs (Drucker, 1981, pp. 62-63 ; Fernandez & Noël, 1993, pp. 145-163).

Une récente étude, élaborée par l'OCDE (1997), reprend et approfondit cette problématique des PME dans le contexte de la mondialisation. Elle démontre que la mondialisation de l'activité économique infléchit leur développement essentiellement de deux façons :

Tableau no 6 : Influence du phénomène de mondialisation sur le développement des PME

Impact de la mondialisation	Types de PME
Ouvre de nouveaux débouchés d'expansion et de croissance vers l'extérieur	Les firmes qui soutiennent la concurrence sur les marchés internationaux ou qui peuvent y parvenir
Crée des défis à relever du point de vue de la compétitivité et engendre des menaces	Les firmes, moins à même de s'adapter, qui seront en péril si elles ne se transforment par radicalement
Ne joue aucun rôle	Les firmes qui sont très largement coupées ou protégées des effets de la mondialisation

Source : Elaboration personnelle

L'internationalisation est une stratégie qui peut être suivie activement, de façon volontaire et positive, par des PME très compétitives (ou qui peuvent le devenir) sur les marchés internationaux (voir exemple ci-après de la société Ferrier Lullin & Cie SA).

Suite à la fusion de la SBS et de l'UBS, leurs banques privées respectives, Ferrier Lullin et Cantrade Ormond Burrus, ont regroupé leurs forces sous le nom de Ferrer Lullin & Cie SA, organisation qui compte actuellement trois cents vingt cinq personnes. Elle s'occupe exclusivement de la gestion de fortune.

La diffusion et l'accès instantanés à une multitude d'informations instaurent dès maintenant le concept de village planétaire, rendu possible grâce aux réseaux électroniques. Cette évolution récente constitue un véritable changement de paradigme pour la gestion de fortune. En effet, la recherche des meilleurs rendements associés à des risques calculés se fonde maintenant sur des analyses prospectives englobant la totalité des paramètres mondiaux.

Outre son propre réseau d'informations, Ferrier Lullin dispose à cet égard d'un atout majeur : son appartenance au groupe de la SBS, devenu UBS, qui constitue l'un des plus importants groupes à l'échelon mondial. Ferrier Lullin, acteur global pour un marché mondial, offre ainsi à son client la très forte valeur ajoutée dégagée par la synergie d'un réseau planétaire.

S'il était courant dans le passé que le client se déplace vers la banque, ceci devient de nos jours de moins en moins habituel. En effet, un mouvement inverse se fait ressentir, les banques pénétrant plus intensément les marchés étrangers. C'est aussi le cas de cette banque, qui, outre ses déplacements temporaires à l'étranger, possède des filiales à l'étranger. L'entreprise a, en effet, une présence stable dans un certain nombre de pays, en particulier à Luxembourg, à Nassau et à Hong Kong.

L'internationalisation peut également être entreprise par des firmes qui se sentent forcées d'étendre leurs activités en dehors des frontières du marché domestique. La mondialisation est, cette fois-ci, perçue comme un phénomène négatif, engendrant de nombreuses menaces pour les PME qui ne s'y adaptent pas.

Elle n'a parfois aussi aucun effet sur la position des PME sur leur marché. C'est, par exemple, le cas la société CSEM, établie sur une niche si particulière et étroite qu'elle n'intéresse pas les acteurs de plus grande taille ou provenant d'autres horizons. Des réglementations peuvent encore momentanément les protéger de la concurrence internationale (ex. réglementations dans le secteur agricole).

#### Encadré no 11: CSEM SA (Centre Suisse d'Electronique et de Microtechnique SA)

CSEM est une entreprise de recherche privée de trois cent cinquante personnes. Elle a comme mission de faire le pont entre les hautes écoles et l'industrie, en transférant des idées des hautes écoles aux entreprises qui les concrétisent.

Ses services se situent au niveau de la recherche et du développement de la microtechnologie. La production des services est totalement intégrée à des substances matérielles, utilisables à raison de 95% par des entreprises industrielles (ex. systèmes pour dérailleurs de bicyclettes) et pour 5% par des entreprises de services (ex. systèmes pour cartes à puces). La clientèle se compose d'autant de firmes internationales que de firmes suisses.

L'entreprise est indifférente à la mondialisation. Elle ne se sent pas non plus entravée par des barrières législatives ou humaines insurmontables. Les seules difficultés rencontrées par CSEM se situent au niveau de sa participation en tant que chef de projet à des programmes de recherche européens ainsi qu'à l'intérieur de l'organisation, où ses actionnaires, qui sont également très souvent des industriels suisses, ne souhaitent pas que CSEM fasse des affaires avec des concurrents étrangers du même domaine d'activité que le leur. D'autres problèmes internes sont liés aux valeurs sociales suivies par la firme. Ainsi, cette dernière ne travaille pas avec l'armée pour des raisons d'ordre éthique.

L'activité de la firme se situe sur une niche en Suisse, la firme étant très peu concurrencée sur son territoire national. Elle ne recherche elle-même pas à s'attaquer à des marchés d'autres firmes, car, étant subventionnée par la Confédération, elle a comme principale mission de créer des emplois en fournissant des idées de production aux firmes.

Comme nous pouvons le constater, différentes attitudes stratégiques face à la mondialisation peuvent être retenues par les firmes de petite et moyenne taille, en particulier la stratégie d'internationalisation.

## **1.4 L'internationalisation comme choix stratégique générique des PME**

Nous pourrions concevoir qu'en raison du fait que les principaux instruments stratégiques ont d'abord été développés pour et par les grandes entreprises (Leo, Monneyer & Philippe, 1990, pp. 89-90), le concept de stratégie a rarement été associé à celui de PME.

Cela n'est pas certain. En effet, des auteurs, tels que Léo, Monneyer & Philippe (1990), Julien (1994), Travella (1998), Brouthers, Andriessen & Nicolaes (1998) et bien d'autres encore, se sont insurgés contre cette idée. Ils pensent que les caractéristiques des PME ne les empêchent pas d'adopter des stratégies. Au contraire, les stratégies, devant être si possible adaptées à leurs particularités, leur sont de plus en plus nécessaires dans un contexte tel que celui mentionné dans le chapitre précédent. La citation suivante, que nous devons à Brouthers, Andriessen et Nicolaes, explique que les ressources extrêmement limitées des PME dans de nombreux domaines les contraignent et les favorisent en même temps significativement dans leur prise de décision stratégique : « *the breadth and scope of economic and technical resources are extremely limited as compared to the multinational firm. These managerial, economic, and technical differences provide both opportunities and limitations to small firms in making strategic decisions* » (Brouthers, Andriessen & Nicolaes, 1998, p. 130).

Selon Porter (1982), les stratégies accessibles aux firmes sont généralement au nombre de trois : le leadership par les prix, la concentration et la différenciation. Parmi ces dernières, H.J. Pleitner (1993, p. 18), tout comme Liouville et Nanopoulos (1998, pp. 32, 37), conçoivent que *ce sont surtout la concentration et la différenciation qui entrent en ligne de compte pour la plupart des PME*. En effet, bien que l'arrivée des nouvelles technologies leur permet d'abaisser les coûts de production et, par conséquent, de mener une stratégie de leadership par les prix, les PME ont habituellement recours à la concentration de leurs activités dans des niches de marché pour contrer la concurrence. Leur offre traditionnelle de produits et services novateurs, de grande qualité et adaptés aux exigences de la clientèle, leur permet également d'adopter une stratégie de différenciation efficace.

Malgré le fait que la stratégie de concentration sur une activité particulière soit très courante dans le secteur des PME, certains auteurs se sont penchés sur la faisabilité d'une diversification des activités des PME. C'est le cas, par exemple, de P. Robic (1993). Après

avoir défini le concept de diversification comme étant une augmentation simultanée de la diversité des produits (technologies) et des marchés (groupes de besoins, groupes de clients et zone géographique) d'une firme, l'auteur constate qu'une action sur l'un des critères est plus plausible qu'une action globale sur l'ensemble et déduit, par conséquent, l'inapplication d'une telle stratégie pour les PME. Une croissance intensive dans un domaine, privilégiant un développement de produits ou une pénétration de marchés, voire même une extension géographique de ces marchés, est donc préférable pour les PME qu'une diversification.

Exposée succinctement par S. Saporta (1986, p. 268), *l'extension géographique des marchés mentionnée ci-dessus est devenue, pour les PME, le prolongement naturel de leur choix initial fondé sur une concentration ou spécialisation étroite*. Ainsi, malgré le fait que la stratégie de spécialisation constitue un bon moyen de défense contre les grandes entreprises, elle représente des limites (frein à la croissance, risque, vulnérabilités nouvelles, arrivée en force des grandes entreprises restructurées, etc.) qu'une stratégie de développement international est souvent à même de résoudre. Cette idée a été reprise par J. Joffre : « *L'entreprise spécialisée, hier décriée au profit de l'entreprise diversifiée, constitue à l'heure actuelle le modèle de l'entreprise performante. L'exportation rapide d'un produit ou d'une ligne de produits réduite évite à l'entreprise de gérer plusieurs métiers à la fois et donne des résultats financiers meilleurs qu'à l'entreprise diversifiée, qui est sans cesse partagée entre l'extension de ses activités domestiques et l'internationalisation de ses produits* » (Joffre, 1987, p. 60).

La viabilité d'une stratégie d'internationalisation pour les PME spécialisées étant établie, la nature même de cette stratégie fera l'objet d'une analyse spécifique dans les chapitres suivants.

## **2. Particularités stratégiques internationales en marketing des PME de services**

Comme nous l'avons mentionné au début de cette troisième partie, **l'analyse des stratégies internationales des PME se réalisera essentiellement dans une perspective de marketing des services**. En effet, notre but ne consiste pas à étudier les particularités des PME en tant que telles (déjà relativement connues), mais à observer si les particularités stratégiques internationales en marketing que nous pourrions identifier pour les firmes de services sont également présentes dans la littérature relative aux stratégies des PME, et plus particulièrement à celles des PME de services.

Les particularités stratégiques internationales suivantes étant davantage identifiables lors d'un degré élevé d'intangibilité des services, nous nous focaliserons, par conséquent, principalement dans les cinq sous-chapitres infra sur les stratégies des entreprises prestataires de services purs.

## **2.1 Facteurs de motivation des PME de services**

Bien que soit forte la tentation de se barricader derrière une législation protectionniste, la survie à long terme des firmes passe très souvent par leur adéquation à la scène internationale. Mais l'internationalisation a également d'autres motivations originelles, de nature moins péremptoire (Kostecki, 1991, p. 4 ; Bradley, 1991, p. 446 ; Normann, 1984). Les firmes peuvent, par exemple, s'internationaliser pour répondre à une demande inexploitée ; la croissance du marché intérieur peut se trouver bloquée pour une raison quelconque, ce qui les incite à franchir les frontières politiques ; une perte de marché dans le pays domestique, due à une concurrence virulente, peut aussi les amener à rechercher des économies d'échelle et de champ. Les stratégies d'internationalisation peuvent encore être conduites selon une optique d'arbitrage ou en réponse à des défis propres lancés par le personnel - cadre. Ces différents facteurs, dont la liste n'est de loin pas exhaustive, incitent les entreprises de tous les secteurs à s'internationaliser. Il faut toutefois préciser qu'un facteur est particulièrement relevant pour les firmes de services : *le suivi des clients à l'étranger*.

Ce facteur de motivation d'internationalisation a été originairement mis en évidence par Terpstra & Yu : « *A large number of service firms enter foreign markets primarily to serve the foreign subsidiaries of their domestic clients. For example, many American advertising agencies and banks follow their U.S. clients to overseas markets. This phenomenon of Client Following is nevertheless a unique characteristic of service firms in terms of its occurrence and importance* » (1988, in : Erramilli & Rao, 1990, p. 141).

Il a ensuite été repris et développé par Patterson & M. Cicic (1995). Ces auteurs précisent que la stratégie du « Client Following », particulièrement adoptée par les firmes de services, est dépendante, en termes d'occurrence et d'importance, de la nature même des services. Ainsi, ils affirment que plus les services sont purs, plus les entreprises tendront à suivre leurs clients dans le monde entier : « *Highly intangible services often tend to be professional services (e.g. engineering, architectural, consulting). These service providers are forced to follow their clients into international markets* » (Patterson & Cicic, 1995, p. 60). L'internationalisation de services totalement intangibles étant très risquée, le fait de suivre

les clients domestiques à l'étranger leur apporte une certaine sécurité en matière de demande et de connaissance du marché (voir à ce propos dans l'encadré no 12 l'exemple d'une agence médias qui s'est internationalisée en même temps que l'industrie horlogère). Cette sécurité n'est pas autant recherchée par les firmes prestataires de services plus tangibles qui tendent à acquérir progressivement de l'expérience internationale en servant directement des clients étrangers.

#### Encadré no 12: Georges Caspari

Georges Caspari est une petite agence médias indépendante qui a été créée il y a quarante cinq ans. A l'origine, elle exerçait des activités de publicité à service complet, mais pour des raisons de compétence, elle s'est concentrée sur l'un de ses métiers principaux, à savoir le plan média.

Son public-cible est essentiellement constitué d'entreprises suisses de moyenne et de grande taille, actives dans des créneaux de luxe, qui souhaitent faire de la publicité à l'étranger au moyen des médias classiques (journaux, magazines, affichage). Ces entreprises sont en grande partie des industries (ex. industrie horlogère de haut de gamme). Le reste de son public est constitué de firmes de services (ex. écoles, banques).

La stratégie d'internationalisation de la firme existe depuis longtemps déjà. Mais ce qui l'a incitée à investir dans cette direction est surtout *l'internationalisation de ses clients principaux*.

Notre objectif étant d'analyser si les particularités stratégiques des firmes de services s'appliquent aux PME, il sera donc intéressant de vérifier dans notre partie empirique si les ***PME, dont les services sont de nature totalement intangible, ont une propension à privilégier le phénomène du « client following » comme facteur de motivation de leur internationalisation.***

## **2.2 Sélection des marchés étrangers fonction de critères géographiques et culturels**

Ce qui différencie les principes du marketing international des services de ceux qui s'appliquent au marché domestique est le contexte environnemental auquel le marketing doit s'ajuster. Dès lors, la sélection des marchés étrangers joue un rôle majeur dans l'application de stratégies internationales en marketing.

A noter que cette sélection n'est pas aisée, un manque substantiel d'information sur les marchés étant à relever. De plus, une fois le choix effectué, il est encore nécessaire de classer les marchés selon leur importance, ainsi que de rechercher, au sein de ces marchés, des segments de clientèle potentielle pouvant être valablement exploités par les entreprises. Il faut également tenir compte, dans le choix définitif des marchés, d'éléments qui vont au-delà de la pure rentabilité économique et financière (Vanetti, 1998-1999).

Généralement, les pays perçus comme étant « proches » géographiquement et culturellement du pays domestique paraissent plus accessibles aux firmes, y compris aux firmes prestataires de services. Ces dernières préfèrent entrer dans des marchés « proches » car cela facilite le transfert de technologies et de ressources humaines, garantit dans une certaine mesure une demande pour leurs services et diminue l'incertitude (Davidson, 1982, in : Erramilli, 1991, p. 480). Mais à mesure que l'expérience internationale des entreprises s'accroît, elles tendent à choisir des marchés plus « éloignés » (voir à cet égard l'exemple de la firme Transitec Ingénieurs-Conseils, présentée dans l'encadré no 13) : « *Less experienced service firms prefer entering foreign markets that are similar to their home country. However, as their experience increases and becomes more diversified, these firms will increasingly seek out markets that are geographically and culturally distant* » (Erramilli, 1991, p. 496).

#### Encadré no 13: Transitec Ingénieurs-Conseils

Fondé en 1954, le bureau Transitec est le plus ancien bureau d'étude suisse spécialisé dans la technique des transports, de la circulation et dans tous les problèmes liés aux déplacements. Il a son siège à Lausanne et occupe vingt cinq collaborateurs.

Transitec est en étroite collaboration (mandats, enseignement, diplômes, etc.) avec l'enseignement universitaire et supérieur au travers de l'Institut des Transports et de la Planification (ITEP) de l'Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL) et de l'Ecole d'Ingénieurs de l'Etat de Vaud, à Yverdon.

Les activités de Transitec touchent à la planification (ex. plans de circulation d'une ville), à l'aménagement (ex. carrefours, giratoires, parking) et à l'exploitation des systèmes de transport (ex. fonctionnement des feux, priorités). Le bureau s'occupe aussi d'études d'impact sur l'environnement, notamment au niveau du bruit.

La clientèle de Transitec est composée à raison de quatre-vingts pour cent d'institutions (municipalités, etc.). A cela, il faut encore ajouter les entreprises de services actives dans les transports.

Depuis la création de la firme dans les années '50, son niveau d'expérience internationale a progressé. Transitec recherche toujours plus loin ses marchés, en particulier en raison de la concurrence intensifiée dans ses domaines d'activité stratégique. Ces marchés sont toutefois pour l'instant encore relativement proches culturellement (ex. France, Belgique, Portugal, Suisse). Elle réalise également de manière sporadique des études en Afrique.

Certains auteurs, tels que Czinkota, Ronkainen & Moffett (1994), ont essayé d'analyser de manière plus approfondie le comportement stratégique des entreprises prestataires de services face à leur sélection des marchés. Ils différencient, cette fois-ci, l'importance accordée aux marchés « proches » non pas en fonction de l'expérience internationale des firmes, mais selon la nature des services impliqués dans le processus international : « *Service providers whose activities are independent from products need a different strategy. These individuals and firms must search for market situations abroad that are similar to the domestic market. [...] What is required is the understanding that similar problems are likely to occur in similar situations* » (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 499). Ils prétendent que les services purs sont plus fréquemment affectés aux marchés comparables au marché domestique, compte tenu du risque lié à leur intangibilité, tandis que les services liés aux produits, dont l'internationalisation est moins hasardeuse, ont tendance à être plus



facilement distribués vers des marchés éloignés géographiquement et culturellement. Cette affirmation vaut-elle également pour les PME ?

Confrontées à de nombreux marchés potentiels, J.-E. Denis et J. Lamothe (Denis & Lamothe, in : Jabes, 1988, p. 158) pensent que les PME ne peuvent en avoir une connaissance intégrale et, de surcroît, les analyser tous de façon détaillée. Selon ces auteurs, le manque de moyens financiers, d'informations pertinentes sur les marchés et la recherche de contacts personnels incitent les PME, encore plus que les grandes entreprises, à sélectionner des marchés géographiquement et culturellement « proches ». Cette proximité permet aux firmes de pratiquer des approches commerciales déjà utilisées sur leur marché domestique et de réduire les difficultés liées à la coordination et au contrôle international.

Ces arguments théoriques semblent manifestement coïncider avec la logique générale suivie par les firmes dans leur sélection des marchés. Ils ne nous permettent toutefois pas de nous positionner sur les stratégies des PME de services, notamment si celles-ci sont déterminées par la nature même de leurs services, nonobstant le rôle joué par l'expérience internationale. Il importera donc d'analyser infra si ***les PME, dont les services sont de nature totalement intangible, perçoivent leurs marchés étrangers comme étant géographiquement et culturellement proches de leur marché domestique.***

## 2.3 Processus d'internationalisation des PME de services

Une fois les marchés sélectionnés, *les entreprises doivent décider des étapes de leur internationalisation, des méthodes de pénétration des marchés étrangers ainsi que de la rapidité du processus d'internationalisation.*

Ordinairement, les firmes s'engagent progressivement dans le processus d'internationalisation. Elles peuvent ainsi exporter dans un premier temps au moyen d'intermédiaires, puis exporter directement, s'engager avec des partenaires et, plus tard, investir dans des implantations à l'étranger. Le passage d'une étape à une autre prend du temps et nécessite des fonds importants.

Dans le cas des services, notamment ceux dont la production ne peut être séparée de la consommation, ***ces étapes ne sont généralement pas possibles*** : « *Services cannot be stored. In international marketing, this means that services cannot be « exported » as goods can, which has consequences for the internationalization process of services, in particular, the decision to expand abroad and the choice of a method of entry. International expansion is a more risky proposition for the service firm because it does not enjoy the same*

*opportunities for learning from gradual experience a the goods firm, e.g. via indirect or casual exporting* » (Nicoulaud, 1988, p. 58). L'évolution naturelle du processus est essentiellement restreinte par la totale intangibilité des services purs, ces derniers ne pouvant être exportés physiquement. Elle est également conditionnée par la **nécessaire rapidité du processus**, en raison de la difficulté pour les firmes de protéger leurs services par des patentes (Nicoulaud, 1988, p. 78 ; Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978, in : Dumoulin & Flipo, 1993, p. 161). Seules les méthodes d'internationalisation impliquant des déplacements de personnes semblent, dès, lors envisageables pour ce type de services (ex. déplacements temporaires des prestataires de services et des clients et IDE, voir I.2.2 ci-dessus).

Dans leur article intitulé « *The internationalisation of services* », S. Vandermerwe et M. Chadwick (1989) ont approfondi et repris la thématique susmentionnée, présentée par Nicoulaud. Ils ont analysé les relations existantes entre la nature des services impliqués dans un processus d'internationalisation et **la méthode utilisée par les firmes pour pénétrer les marchés étrangers**<sup>5</sup>. Sans entrer dans les détails de la démonstration de ces auteurs, nous constatons que des niveaux supérieurs d'intangibilité des services mènent à l'adoption par les firmes de services de méthodes de pénétration du type des investissements directs étrangers (IDE), voire même d'organisations en réseaux (Bonamy & Mayère, 1989 ; Sasser, Olsen & Wyckoff, 1978, in : Dumoulin & Flipo, 1993 ; Edvardsson, Edvinsson & Nyström, 1993), impliquant des ressources financières conséquentes. Les investissements directs à l'étranger constituent le mode d'internationalisation des services qui, selon Vandermerwe & Chadwick, semble répondre le mieux à l'élaboration d'une relation optimale avec la clientèle étrangère<sup>6</sup>. Ils spécifient toutefois que ce mode n'est parfois choisi qu'ultérieurement, les entreprises pouvant privilégier initialement le transfert bilatéral et temporaire de personnes : « *In the initial stages of internationalization, services that are people-intensive like consulting, advertising and accounting may send employees abroad. Then, later on, they move into a fuller global mode, with more investment* » (Vandermerwe & Chadwick, 1989, p. 85).

*Les étapes d'internationalisation des PME semblent correspondre avec les étapes classiques d'internationalisation présentées au début de ce chapitre.* En effet, une enquête réalisée par P.H. Dembinski sur l'internationalisation des PME suisses (1996, p. 8), sans aucune spécification de leur origine sectorielle, montre que les firmes interrogées privilégient

---

<sup>5</sup> Selon ces auteurs, les exportations sont associées à des niveaux d'intangibilité et d'interaction des services faibles, les stratégies contractuelles à des niveaux moyens et les investissements à l'étranger à des niveaux élevés.

<sup>6</sup> Il faut cependant remarquer que tous les services n'entrent pas dans leur analyse ; les auteurs ont proposé intentionnellement un schéma simplificateur de la réalité afin de mettre en exergue les tendances extrêmes.

initialement des stratégies coopératives légères (exportations indirectes). Par la suite, elles optent généralement pour des stratégies dites compétitives légères (exportations directes) ainsi que pour des stratégies coopératives plus importantes (stratégies contractuelles). Finalement, certaines s'engageront plus intensément dans des stratégies compétitives lourdes totalement contrôlées (stratégies participatives), onéreuses et permanentes. Ces dernières stratégies sont toutefois assez rares.

Par contre, *des différences notables pour les PME par rapport aux autres firmes quant à la rapidité de leur processus d'internationalisation et à leurs méthodes de pénétration des marchés étrangers* peuvent être mises en évidence. En voici les différences essentielles :

1. La transition rapide d'une présence temporaire à l'étranger en un développement plus substantiel est habituellement un passage plus difficile pour les PME en raison, notamment, du coût de l'internationalisation, peu supportable pour les PME, et de la nécessaire réorganisation de l'entreprise, souvent très fastidieuse pour les petites tailles qui sont dépourvues de ressources entrepreneuriales compétentes pour élaborer cette tâche (O'Farrell, Wood & Zheng, 1998 ; Minguzzi & De Chiara, 1996, p. 234 ; Leo & Philippe, 1994, pp. 75-76 ; Baird, Lyles & Orris, 1994, p. 57 ; Philippe, 1994, p. 15 ; Bonamy & Mayère, 1989 ; p. 102). Ces firmes sont donc, en quelque sorte, *contraintes de maintenir pendant une plus longue période une structuration point par point et de s'internationaliser sur des opérations bilatérales limitées* (exemple de l'entreprise Bilatéral SA, petite agence de marketing et de publicité dans l'encadré no 14), en attendant une opération d'une certaine envergure leur permettant de tester un fonctionnement sur une véritable base internationale.

#### Encadré no 14: Bilatéral SA

Bilatéral est une agence de marketing et de publicité de quatre personnes. L'entreprise s'occupe essentiellement de la stratégie communicationnelle, des partenaires indépendants prenant en charge l'exécution de la communication.

L'interaction entre la firme et sa clientèle doit nécessairement être forte avant l'élaboration de la prestation. La firme doit, en effet, transmettre à l'agence le briefing, lui communiquer ses souhaits en matière de communication, de réussite et également lui déterminer le budget à disposition. Pendant la réalisation du service, les contacts sont toujours maintenus afin d'établir une stratégie communicationnelle qui corresponde le mieux possible aux attentes du client.

Jusqu'à présent, la firme ne s'est pas sentie concernée par la mondialisation. Par contre, de nos jours, elle la perçoit de plus en plus comme une menace. La centralisation des pays européens en matière de communication a conduit au développement de campagnes internationales (par exemple d'affichage) similaires

pour la France et pour l'Allemagne, seule une simple traduction des messages étant réalisée. Ce phénomène se répète également à l'intérieur de la Suisse où un processus énorme de centralisation des mandats est réalisé à Zurich. Par conséquent, les petites agences du type de Bilatéral, qui ont comme principale force la connaissance spécifique d'un marché particulier, ne peuvent contrer les formidables actions d'agences internationales. La firme pense cependant qu'avec le temps, les entreprises vont comprendre l'importance d'une approche communicationnelle plus régionale ou locale. A ce moment, les petites agences pourront peut-être davantage se défendre.

La seule méthode d'exportation de services adoptée depuis toujours par Bilatéral est le déplacement des clients vers la firme. Ces derniers utilisent les prestations de services de l'agence sur le territoire suisse, pour le territoire suisse. Avant le début des années '90, la firme réalisait à peu près la moitié de son chiffre d'affaires avec des clients internationaux. Ce pourcentage s'est actuellement réduit à 30% et tendra certainement encore à s'abaisser à l'avenir. L'entreprise souhaite, en effet, se rapprocher des PME suisses en matière de communication, en laissant les publicités internationales aux mains d'agences plus compétitives.

2. Il existe des PME très particulières qui n'attendent pas d'acquérir de l'expérience internationale supplémentaire pour s'engager plus intensément dans le processus d'internationalisation. Ces entreprises, appelées des « global start-ups », délocalisent leurs activités à l'étranger sous forme d'implantations dès les premiers stades de leur internationalisation (Dembinski, 1994).

#### Encadré no 15: Contrinex, firme qui peut être qualifiée de « Global start-up »

Contrinex SA a été fondée en 1972. Les activités de l'entreprise ont débuté avec la construction de commandes électroniques pour des machines de production, ce qui, à l'époque, n'était pas courant. A cette même période, le microprocesseur venait d'être inventé aux Etats-Unis et encore peu de monde se rendait compte de son potentiel. Trois ans après sa fondation, Contrinex était l'une des premières entreprises suisses à l'utiliser industriellement et dans des produits vendus dans le monde entier, notamment à l'intérieur de capteurs.

Les capteurs sophistiqués n'étant souvent pas disponibles sur le marché, la jeune société développait simplement ce qui ne pouvait pas s'acheter. C'est ainsi que se créèrent déjà à ce moment-là les capteurs pour des applications extrêmement exigeantes, tels que les détecteurs de proximité inductifs. Ces derniers sont utilisés partout où des machines sont commandées électroniquement. Comme de nos jours chaque constructeur de machines est obligé d'incorporer ces commandes pour rester compétitif, la majorité des industries de machines peut donc être considérée comme clientèle potentielle.

Son marché a dès sa création été mondial en raison de son métier qui nécessitait impérativement des activités étendues à l'échelle mondiale. Dans le secteur des détecteurs de proximité inductifs, Contrinex détient actuellement la moitié de la production mondiale et gagne régulièrement des parts de marché. Presque 90% du chiffre d'affaires est international, dont 46% en Allemagne, 11% en France, 7% en Italie, 7% en Scandinavie, 4% en Angleterre, 5% en Espagne, 4% aux Pays-Bas et une partie, rapidement croissante, aux Etats-Unis et aux pays d'Extrême Orient. L'entreprise possède des filiales et succursales de production et vente étrangères et utilise également les services de revendeurs qui assurent une grande partie du chiffre d'affaires international.

Par conséquent, bien que la conjecture selon laquelle les PME de services purs établissent directement une présence à l'étranger dès le début de leur internationalisation puisse être concevable, le processus qui consiste à investir rapidement dans des méthodes de pénétration toujours plus onéreuses et à construire des réseaux de compétences tertiaires paraît moins probable pour la plupart de ces firmes. Nous observerons donc dans la partie empirique si **les PME, dont les services sont de nature totalement intangible, ont en réalité une propension à employer rapidement des méthodes onéreuses de pénétration des marchés étrangers.**

## 2.4 Degré de contrôle des méthodes de pénétration des marchés étrangers

Dans le point précédent, nous avons essentiellement traité de l'aspect financier des méthodes de pénétration des entreprises prestataires de services. Ces méthodes peuvent encore être différenciées selon **le degré de contrôle** détenu par les firmes. De manière similaire au chapitre 2.2 relatif à la sélection des marchés étrangers des firmes prestataires de services, *le contrôle des méthodes de pénétration à l'étranger de ces entités est couramment associé à leur expérience internationale ainsi qu'à la nature même des services internationalisés.*

Un auteur a passablement écrit sur la relation existante entre le contrôle des méthodes de pénétration à l'étranger des firmes prestataires de services et *leur expérience internationale*. Il s'agit de K. Erramilli (1990, 1991). Il cherche à savoir si l'accroissement dans le temps de l'expérience internationale a un effet positif (Gatignon & Anderson, 1988 ; Davidson, 1980, in : Erramilli & Rao, 1990) ou négatif (Davidson & McFetridge, 1985 ; in : Erramilli & Rao, 1990) sur le degré de contrôle qu'une firme de services souhaite obtenir sur les marchés étrangers. Après avoir analysé plusieurs théories sur le sujet, K. Erramilli conclut que chacune des théories susmentionnées se vérifie partiellement dans la réalité des entreprises de services, l'expérience influençant ces dernières à choisir les deux orientations dans leur évolution internationale. Les novices peuvent, en effet, désirer initialement de grands degrés de contrôle pour supporter leurs croyances ethnocentriques et contrecarrer l'insécurité transactionnelle liée aux coûts élevés engagés dans le contrôle du personnel étranger. L'expérience opérationnelle conduit ensuite progressivement les firmes à atténuer l'importance des effets répréhensibles susmentionnés. Il n'est donc pas surprenant de constater qu'une expérience accrue dans les phases intermédiaires de l'évolution internationale conduit à une plus grande acceptation de partenaires étrangers. Les firmes vont ainsi montrer une plus grande tendance à employer des modes tels que la franchise, les exportations par agents et les joint-ventures (modes « shared-control »). Par contre, dans les étapes finales de la croissance internationale, l'expérience pousse les firmes à choisir des opérations étrangères indépendantes. Elles fixeront donc plus nettement leur choix sur des formes offensives de pénétration, telles que la filiale contrôlée majoritairement (modes « full control »). L'argument proposé par Erramilli suggère ainsi une relation en « U » entre l'expérience internationale et le degré de contrôle et souligne, dès lors, le rôle plus soutenu de la possession du contrôle par rapport à son partage dans l'internationalisation des services (1991, p. 496).

Tableau no 7 : Contrôle des formes de pénétration à l'étranger par les entreprises prestataires de services

Contrôle total détenu par la firme, « full-control »	Contrôle déposé partiellement ou totalement, « shared-control »
Prestation fournie par le déplacement direct de personnes employées par la firme	Prestation fournie par le groupe / maison-mère auquel(le) la firme appartient
Prestation fournie par un agent / correspondant / représentant propre	Prestation fournie par un agent / correspondant / représentant multicarte
Prestation fournie par les filiales de la firme	Prestation fournie par sous-traitance internationale, licence, franchise, joint-venture

Source : Elaboration personnelle

Nous avons mentionné au début de ce chapitre que le degré de contrôle des méthodes de pénétration à l'étranger était également dépendant de *la nature des services internationalisés*. Nous devons cette assertion à S. Vandermerwe et M. Chadwick (1989) qui ont établi une relation positive entre le degré d'intangibilité des services et le contrôle des méthodes de pénétration à l'étranger.

Mais qu'en est-il des PME de services ? Accordent-elles la même importance que les entreprises de services au contrôle de leur internationalisation ou préfèrent-elles, comme c'est le cas pour l'entreprise AES, privilégier le mode indirect ? Nonobstant l'influence que l'expérience internationale des firmes pourraient avoir sur leur stratégie, nous allons donc analyser dans la cinquième partie si **les PME, dont les services sont de nature totalement intangible, ont une propension à privilégier des méthodes contrôlées de pénétration des marchés étrangers**. A noter que ce contrôle pourrait correspondre davantage aux stratégies compétitives légères.

#### Encadré no 16: AES

AES est une société de marketing qui a pour principales activités le conseil en marketing, les études de marché, les observations et les sondages d'opinion publique.

Ses clients sont soit des entreprises suisses qui souhaitent faire de petites enquêtes sur leur marché local, soit des entreprises internationales de grande taille qui cherchent à connaître le marché suisse, marché perçu comme intégré à un ensemble plus grand tel que l'Europe (mandats octroyés par le groupe INRA (Europe) SA).

Les principales raisons de l'entrée de la firme dans le groupe a été premièrement celle de pouvoir être active sur le plan international, la bataille étant rude sur le plan local. Deuxièmement, les investissements nécessaires en équipements informatiques n'étaient pas dans leurs moyens. Membre du groupe, AES peut ainsi se permettre de collecter uniquement les données ou de réaliser uniquement des petites études avec ses moyens limités sur le plan local et de laisser le groupe se charger des traitements d'enquêtes de plus grande envergure qu'elle ne pourrait gérer elle-même.

L'internationalisation d'AES a commencé à se développer dans les années '80. C'est à cette période que cette société est entrée dans le groupe. Toutefois, c'est réellement à partir de 1992, date à laquelle le groupe est devenu propriétaire, que le mouvement d'internationalisation s'est fortement accentué. Actuellement, AES réalise environ 65% de son chiffre d'affaires avec des clients internationaux par l'intermédiaire du groupe. Il lui est

possible d'acheminer de manière indirecte ses prestations aux clients finaux car les résultats d'analyse de marché sont des données chiffrées, inscrites dans des documents ou des disquettes facilement exportables.

## **2.5 Configuration géographique des activités des firmes prestataires de services**

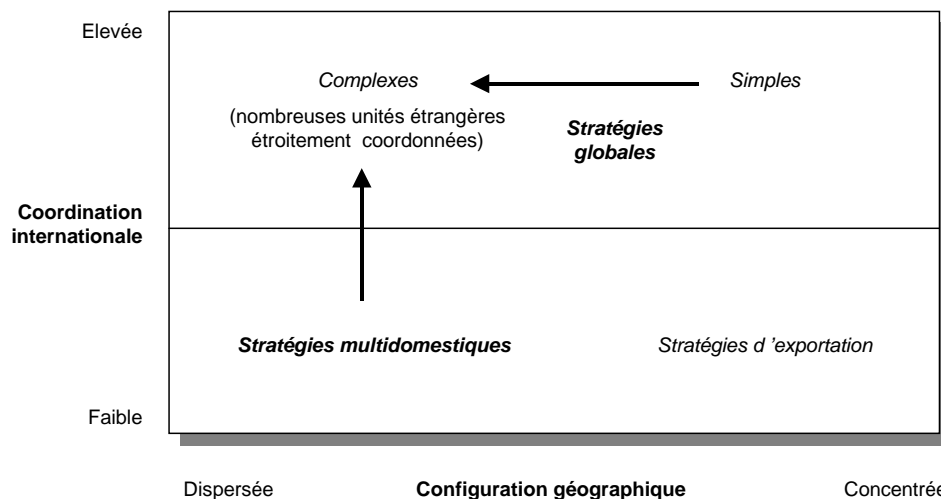
Il est habituellement reconnu dans les ouvrages traitant du marketing l'existence d'au moins trois types de firmes internationales : les firmes internationales au sens étroit du terme ou firmes exportatrices, les multinationales et les firmes globales<sup>7</sup>. Ces appellations sont étroitement liées au type de marché sur lequel elles sont actives (Wind, Douglas & Pearlmutter, 1973). Ainsi, le marché principal des firmes internationales, également appelées « ethnocentriques », est le marché domestique, les marchés étrangers étant considérés comme étant des marchés « accessoires ». Les multinationales ou firmes « polycentriques » ont autant de marchés qu'elles ont de localisations et, finalement, le monde entier constitue le marché des firmes globales ou « géocentriques ».

Chacune de ces entreprises possède une stratégie particulière. Ces stratégies peuvent être observées dans la figure no 1.

Figure no 1: Stratégies d'exportation, de multinationalisation et de globalisation

---

<sup>7</sup> L'OCDE caractérise les entreprises globales, autrefois qualifiées de « géocentriques », par les éléments suivants : « la capacité de s'adapter avec souplesse à l'environnement, d'identifier et de tirer parti des opportunités dans le monde entier ; la possibilité de s'approvisionner, de distribuer des produits et services et d'assurer les mouvements de capitaux hors des frontières ; l'absence de base nationale ou d'origine ; la présence en divers lieux de divers pays ; des pensées et actions mondiales ; la commercialisation avec succès de leurs produits et services sur différents marchés nationaux » (OCDE, 1997, p. 24).



Source : PORTER M. : *Competition in global industries*, HBS Press, 1986, p. 28 ET COX H. & CLEGG J. : *The grow of global business*, Grazia Letto Gillies, 1993, p. 155

Les stratégies d'exportation, de multinationalisation et de globalisation ont été étudiées de manière approfondie par M. Porter (1986 ; Porter, in : Cox & Clegg, 1993). Il les différencie essentiellement par les critères de coordination internationale des activités<sup>8</sup> et de configuration géographique<sup>9</sup>.

Cet auteur conçoit que les entreprises prestataires de services (implicitement les entreprises prestataires de services purs) privilégient une *dispersion de leur configuration géographique*. En effet, en raison de l'intangibilité prononcée des services, leur production devient inséparable de leur consommation. Pour s'internationaliser, les firmes doivent donc reproduire l'ensemble de leur système de « servuction » (système de production de services, Eiglier & Langeard, 1987) dans chaque pays ou région où sont vendus leurs services. C'est ce qui incite Nicoulaud à parler de « présence multisite » (1988).

Deux stratégies permettent de réaliser cette configuration géographique : les stratégies multidomestiques et les stratégies globales complexes.

Les stratégies multidomestiques sont adoptées par des firmes opérant sur de nombreux marchés, possédant une vue multidomestique de l'économie mondiale. Elles impliquent un engagement humain et financier plus substantiel que la simple exportation de services, cette dernière se concrétisant habituellement sous la forme de déplacements bilatéraux de personnes et de présence temporaire à l'étranger. Chaque implantation

<sup>8</sup> La *coordination internationale* des activités se rapporte à l'organisation des activités fonctionnelles de l'entreprise au niveau international. Elle peut être formalisée de manière très précise et rigoureuse (élevée) ou, au contraire, être davantage relâchée, la firme privilégiant une indépendance organisationnelle de ses activités (faible).

<sup>9</sup> La *configuration géographique* des activités de base est dite dispersée si les activités principales d'une firme (production, finance, marketing, administration, etc.) sont exercées en de nombreux emplacements étrangers. Par contre, elle est dite concentrée si ces activités sont réalisées à un emplacement géographique déterminé.



poursuit sa propre stratégie, qui est fonction de la concurrence et des coutumes locales (Mathe, 1997).

Mais la mondialisation des économies conduit les firmes, y compris celles prestataires de services, à s'internationaliser davantage et à rechercher des réductions de coûts par le management très centralisé des entités réparties dans le monde entier. Ces stratégies globales complexes constituent le stade ultime d'internationalisation des entreprises de services. B. Edvardsson, L. Edvinsson et H. Nyström les définissent comme étant des stratégies coordonnées qui consistent à combiner dans un unique ensemble des activités locales et globales : « *Our study points to the importance of viewing the internationalization as a combination of local and global activities. It is both a question of choosing specific business locations and transferring competence between markets. The entrepreneurial role calls for an ability to handle the interplay between global reach and local adjustment, thereby achieving an integrated strategy both geographically, as well as over time* » (1993, p. 90).

L'assignation du concept de « global » aux PME a fait l'objet de nombreuses études scientifiques (Johannisson, 1994, p. 127 ; Scarborough & Zimmerer, 1993, p. 459 ; Gankema, Zwart & Dijken, 1996, p. 274 ; Paradas & Torres, 1994, p. 265 ; Roth, 1992). Par exemple, selon une recherche menée par K. Roth, les PME, pour être performantes sur le marché mondial, n'acquièrent pas une simple stratégie de globalisation, mais une globalisation dite « sélective », dans laquelle elles définissent leur stratégie globale autour d'un élément étroit de la chaîne de valeur. Les firmes doivent, en ce sens, initialement comprendre leurs avantages comparatifs (liés à la localisation spécifique) et compétitifs (liés aux compétences particulières des firmes) pour pouvoir, ensuite, créer leur stratégie globale autour des spécificités géographiques et de leurs compétences distinctives. Il semblerait donc que les PME se caractérisent par la maîtrise d'un métier très spécifique dont le mode de fonctionnement s'effectue à une échelle mondiale et par une mission qui constitue à déceler un besoin spécifique également à une échelle mondiale. C'est ce qui a conduit A. Paradas et O. Torres à les qualifier de spécialistes mondiales (1994, p. 258).

Bien que la dispersion des activités des PME semble théoriquement difficile à contredire en raison, d'une part, de leurs activités personnalisées qui exigent une approche « orientée-pays » et, d'autre part, de leur recherche constante de proximité avec le marché, encore faut-il savoir si les stratégies internationales des PME de services sont définies selon la même orientation que celle susmentionnée. C'est ce qui nous pousse à analyser empiriquement infra si ***les PME, dont les services sont de nature totalement intangible, ont une propension à disperser géographiquement leurs activités à l'étranger.***

L'exemple présenté dans l'encadré no 16, relatif à une PME active dans le domaine du marketing sportif et de la communication-marketing, démontre la manière dont la firme a su commercialiser et coordonner ses prestations « core competencies » dans le monde entier.

Encadré no 17: IMS/Studio 6

IMS/Studio 6 est une agence de communication globale qui comprend deux domaines d'activités stratégiques. Le premier se rapporte à la communication et au marketing, de la consultance à la création. Le deuxième concerne le marketing sportif, niche très spécifique dans laquelle la firme est l'une des plus performantes au monde.

Ses compétences dans le domaine de la consultance en marketing et communication sont les suivantes: stratégie marketing, développement commercial, facilitation des relations de business to business, actions publicitaires, relations publiques, analyse et suivi des opérations. Au niveau de la création, IMS propose un nombre infini de services tels que des plaquettes, bilans de fin d'année, brochures, papier à lettre, cartes de visite, affiches, logo, emballages, présentoirs, rotaires, dépliants, sites Internet, etc. Elle met également au service de ses clients ses compétences en matière de création et de réalisation de campagnes publicitaires.

Elle s'est aussi spécialisée dans le marketing sportif. L'excellence de ses relations avec les plus grandes organisations sportives internationales, à commencer par le Comité International Olympique, sont des atouts majeurs que la firme exploite de manière optimale dans l'élaboration de ses stratégies de communication. Elle est notamment l'agence de marketing et de promotion du Comité Olympique Russe. Le programme marketing spécialement développé par IMS est prévu pour s'adapter très exactement aux besoins et aux stratégies de communication et de marketing des plus grandes compagnies internationales qui souhaitent devenir sponsor officiel de ce comité national olympique. Elle occupe également une place importante dans le marché de l'édition sportive : IMS parcourt la terre depuis plus de douze ans afin de suivre en direct les plus grands moments du sport mondial.

## **2.6 Réflexions stratégiques internationales sur le marketing-mix des services**

De manière similaire aux stratégies internationales exposées précédemment (annexe VII : Récapitulatif des stratégies internationales du marketing des services), les réflexions relatives au marketing-mix international des services doivent se rapporter, à la fois, à la nature même des services et à leur internationalisation.

Nous commencerons par présenter les raisons qui nous ont poussés à ajouter le critère de degré d'interaction à celui d'intangibilité comme éléments différenciateurs des stratégies internationales dans le cadre du marketing-mix des services. Nous démontrerons également pourquoi il importe d'étendre le mix de l'optique marketing traditionnelle à celle relationnelle par l'adjonction de nouveaux « P's ».

### **2.6.1 L'interaction comme critère supplémentaire de différenciation des stratégies**

Différentes raisons nous ont incités à utiliser le critère d'interaction comme facteur supplémentaire de discrimination des stratégies relatives au mix international des services, au détriment du seul critère d'intangibilité qui a été utilisé dans les cinq premiers niveaux stratégiques. Elles sont les suivantes :

C. Grönroos (1990/1) nous a fait découvrir l'importance que la dimension interactive recèle dans le marketing des services. Elle sert notamment à *dynamiser les contacts* entre l'entreprise et les clients (II.1. ci-dessus).

Les critères d'intangibilité et d'interaction, présentés dans le point II.2.2.2 , peuvent être définis en termes d'inputs et de destinataires des services. Ainsi, l'intangibilité est plus prononcée quand ce sont des personnes qui produisent et distribuent les services. Par contre, l'interaction est à son niveau le plus élevé quand les services sont destinés à des personnes. Une intangibilité prononcée ne signifie, par conséquent, pas nécessairement une interaction élevée. Des machines productrices de services peuvent, par exemple, permettre des interactions très étroites avec les clients. Tel est le cas des instituts de coiffures qui utilisent des programmes informatiques pour déterminer la coiffure qui serait la plus adaptée au profil de la personne, à son type de chevelure, etc..

L'adoption du critère d'interaction ne se fait pas au détriment de celui d'intangibilité car il a été démontré que la forme la plus pure des services, c'est-à-dire là où les particularités des services sont le mieux soulignées, est celle où ces derniers sont délivrés par des personnes. Cette intangibilité conditionne inévitablement les stratégies de marketing-mix (II.1.1.).

Certaines auteurs connus dans les stratégies internationales des services soulignent le rôle joué conjointement par les critères d'intangibilité et d'interaction dans l'établissement de stratégies de marketing-mix pour des prestations de services « people-to-people » (Mathe, 1997 ; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994 ; Clark, Rajaratnam & Smith, 1996 ; Patterson & Cicic, 1995 ; etc.). Pour d'autres auteurs, par contre, seul le critère d'intangibilité semble décisif. Nous constatons toutefois que ces derniers perçoivent dans une large mesure le concept de « services purs » comme des services qui sont, à la fois, réalisés par des personnes et destinés à des personnes. Par conséquent, même s'ils ne démontrent pas explicitement le rôle joué par le critère d'interaction (services destinés à des personnes), son importance est implicitement

mise en évidence (Nicoulaud, 1988 ; Zeithaml & Bitner, 1996 ; Palmer, 1997 ; Payne, 1993/2 ; Normann, 1984 ; etc.).

Il ne faut pas confondre les termes d'inséparabilité ou d'indivisibilité, qui signifient que le service est produit et consommé simultanément, avec celui d'interaction. Les services indivisibles et intangibles d'un cordonnier, par exemple, ne sont pas interactifs car les clients ne jouent pas le rôle de co-producteurs des services (Payne, 1993/2, p. 8). La participation des consommateurs à la production des services augmente leur hétérogénéité (Nicoulaud, 1988, pp. 60-62 ; Patterson & Cicic, 1995, p. 62). Cette hétérogénéité est très souvent perçue comme indissociable d'une adaptation des services : « *A high degree of personal contact lends itself to a highly customized service* » (Patterson & Cicic, 1995, p. 62).

Pour les services qui impliquent des contacts « people-to-people », la culture joue un bien plus grand rôle que dans le commerce des marchandises (II.2.1.). Selon Clark, Rajaratnam & Smith (1996, pp. 14-15), la sensibilité culturelle adoptée par les firmes varie selon la nature interactive des services (contact-based services ou object-based services) et le degré de différence culturelle des pays-cibles.

Finalement, l'adoption du critère d'interaction est particulièrement justifiée dans le cadre du marketing international. B. Nicoulaud (1988, pp. 60-62) ainsi que P.G. Patterson et M. Cicic (1995, p. 62) soulignent, en effet, le lien qu'il existe entre la sensibilité culturelle des firmes et l'adoption d'une stratégie internationale de « customization » de leurs services.

Wittwer SA, entreprise de transports et de déménagements, est un exemple réel qui nous permet de démontrer que l'association « niveau d'intangibilité faible » et « niveau d'interaction élevé » est possible. Dès lors, l'intégration de la caractéristique d'interaction prend tout son sens dans notre étude.

## Encadré no 18: Wittwer SA

Wittwer est une entreprise de transports et de déménagements. Les facteurs clés de sa réussite sont la sécurité et la qualité de ses prestations, la rapidité, le soin du détail et la ponctualité. Pour cela, elle s'appuie sur une infrastructure performante et des collaborateurs motivés.

Les activités de transports et de déménagements se composent d'une multitude de prestations telles que les manutentions industrielles, la distribution nationale et internationale, l'entreposage, les emballages, les expéditions par terre, mer et air et, finalement, l'activité de garde-meubles. Ces prestations sont principalement destinées à des entreprises industrielles. Seul un petit dix pour cent concerne les particuliers.

Les besoins des clients en prestations de transport n'étant pas tous identiques, la firme offre des solutions personnalisées et adaptées à chaque cas. Elle peut, par exemple, prendre en charge la marchandise qu'elle achemine selon les indications du client ou, si ce dernier nécessite des transports réguliers de volumes importants, elle a également la possibilité de lui proposer de louer l'un de ses véhicules à l'année.

Les déménagements sont effectués par des professionnels rapides et consciencieux. Une visite préalable au domicile du client permet à la firme d'offrir des services personnalisés quel que soit le moyen de transport, afin que chaque client puisse vivre son déménagement de la façon la plus agréable et détendue possible. C'est ainsi avec le plus grand soin que le déménagement est pris en charge du début à la fin : emballage, chargement, transport et livraison du mobilier que ce soit d'un étage à l'autre ou sur un autre continent.

## 2.6.2 Adaptation versus standardisation des services

Par « stratégies de marketing international » nous entendons également la détermination de politiques stratégiques cohérentes à mettre en œuvre sur l'ensemble des marchés ou des groupes de marchés sur lesquels les entreprises veulent opérer.

Une de ces politiques est celle du « product », conceptualisé dans notre cas par les services. Dans ce contexte, *les entreprises ont la possibilité de poursuivre une stratégie de standardisation<sup>10</sup> ou, à l'opposé, d'opter pour une stratégie d'adaptation de leurs services.*

L'adoption par une firme d'une stratégie de **standardisation** des services peut contribuer efficacement à sa réussite en lui permettant, d'une part, d'acquérir des effets d'apprentissage substantiels et, d'autre part, de satisfaire aux exigences d'un consommateur mobile ou d'une organisation internationale. M. Kostecki (1993/3b, p. 11) décrit ce type de services, également qualifiés de « services globaux », comme étant des services dont la base doit être de qualité standard et de conception identique et qui sont destinés au marché mondial. Ils correspondent, par exemple, aux services qui mobilisent un travail important en « back office » (ex. cartes de crédit, transports de marchandises) ou qui sont délivrés et consommés simultanément sur la base d'une liste type ou d'un menu standard (ex. transports aériens, chaîne d'hôtels et de restaurants). Cette standardisation des services est, d'après H. Mathe (Mathe & Perras, 1994, p. 42), particulièrement soutenue aux USA. C'est un

---

<sup>10</sup> Afin de bénéficier des économies d'échelle relatives à la dimension d'un marché mondial, les entreprises sont incitées à adopter des stratégies de *standardisation* de leur marketing-mix. Ces stratégies, appelées aussi d'homogénéisation des produits et des services, sont opposées aux stratégies d'adaptation du marketing-mix qui utilisent la différenciation comme principal avantage concurrentiel.

marché où les services offerts sont davantage uniformisés, fragmentés et où les consommateurs ont une plus grande liberté de composer eux-mêmes leurs packages.

Selon A. Mayère (1988), quatre critères sont déterminants pour justifier l'adoption d'une démarche de standardisation des services. Il faut toutefois remarquer que ces critères sont également utilisables, sous une forme adaptée, pour légitimer une standardisation des biens :

1. *Le rôle important exercé par l'activité.* Les services exerçant une fonction de régulation, par exemple d'audit, sont plus susceptibles de se standardiser que les services de conception, tels que des plans de construction. Les activités de contrôle sont, en effet, beaucoup plus facilement maîtrisables et standardisables que les activités qui découlent de la créativité des concepteurs.
2. *La temporalité de la production des services.* Les services les plus aptes à se standardiser internationalement sont ceux qui demandent un suivi dans le temps (ex. services financiers), en opposition aux services qui s'exercent ponctuellement (ex. blanchisserie). Par conséquent, le renouvellement fréquent d'activités de services induit les prestataires à établir une certaine routine au sein de leur système de servuction.
3. *Les possibilités de standardisation des savoirs, des méthodes et des spécifications.* Toute standardisation comporte des facilités à l'internationalisation que l'adaptation ne permet pas. Par exemple, grâce à la technologie, une chanson de Céline Dion que personne ne peut reproduire, peut être plus facilement commercialisée sous forme de « disc compact » que par le déplacement de la personne dans le monde entier.
4. *La nature des relations avec les partenaires locaux.* Il est évidemment plus aisé d'internationaliser des services qui véhiculent des informations standardisées entre partenaires (ex. disquettes), que des services qui nécessitent des relations étroites avec les clients (ex. consultance).

Contrairement aux stratégies de standardisation, de nombreux auteurs pensent que les **adaptations** des services par les firmes prestataires sont élaborées principalement pour se conformer à leurs marchés internationaux : « *While some have argued for global standardized products, service companies will be most successful when they adapt offerings in international markets* » (Zeithaml & Bitner, 1996, p. 434). H. Mathe (Mathe & Perras, 1994, p. 42) note à ce sujet que les firmes européennes, contrairement aux firmes américaines, privilégient des stratégies « customized » composées de services « compréhensifs », regroupées en packages bien définis, modulables et adaptables selon les exigences des marchés. Ces services différenciés peuvent être, par exemple, constitués tout autant de services purs de conseils en management ou d'architecture que de services à caractère

industriel personnalisés en « back office » (ex. systèmes automatisés de réservation de voyages et de séjours).

A noter que les services peuvent être adaptés aux différences culturelles des marchés, aux particularités spécifiques d'un segment de clientèle ou à celles individuelles des clients. Par conséquent, les entreprises devront décider si elles souhaitent ou non prendre en compte les particularités culturelles et personnelles (particularités socio-démographiques, psychographiques et comportementales des segments de clientèle et des clients) de leurs marchés internationaux.

Certains auteurs ont essentiellement mis en exergue l'adaptation des services aux spécificités personnelles - Nicoulaud (1988, pp. 62-63), par exemple, pense que les services purs ne peuvent être qu'adaptés aux profils des clients, ceux-ci étant étroitement impliqués dans le processus de servuction des services - tandis que d'autres accordent davantage d'importance à la culture des marchés internationaux (Mathe, 1997).

Parfois même, ces deux types d'adaptation ne sont pas différenciés (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 486 ; Patterson & Cicic, 1995, p. 62 ; Clark, Rajaratnam & Smith, 1996, pp. 14-15 ; Zeithaml & Bitner, 1996, p. 434). Clark & al. ont établi, par exemple, que les services comprenant une grande part de ressources humaines (services « people centered »), sont non seulement sensibles aux cultures mais également aux particularités personnelles des personnes en présence, en raison des interactions directes de ces dernières dans le processus de production/consommation des services : « *In the international arena, the effect of culture is most tellingly seen in contact-based services where human beings must interact and communicate directly* » (1996, p. 15). L'adaptation dite « personnelle » des services n'est habituellement pas mentionnée explicitement, celle-ci étant déjà présente dans le cadre d'une différenciation des services au niveau national. Par contre, l'adaptation culturelle étant propre au contexte international, elle devient ainsi l'élément central du thème de l'adaptation internationale des services.

En conséquence, bien que deux stratégies soient possibles, à savoir celle de standardisation et celle d'adaptation des services, l'appréciation des prestations au niveau international est essentiellement fonction de la sensibilité culturelle des clients (y compris de celle personnelle des clients). Mais si cette réflexion peut se concrétiser formellement, nous nous posons implicitement la question, tout comme H. Mathe (1997), de savoir jusqu'où il est possible de standardiser les services au niveau international, lorsque ceux-ci sont précisément appréciés parce qu'ils reflètent leurs origines culturelles. De même, si un produit peut être composé de différents services fragmentés, existe-t-il donc quelque chose de comparable à un « service global » ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les écrits de J.-Cl. Usunier (Usunier, 1992 ; Usunier & Sissmann, 1986, pp. 80-92) sur le commerce entre cultures. J.-C. Usunier s'oppose, en pensée, au marketing global et à sa logique d'uniformisation en prônant une logique adaptative, bien que les deux théories du marketing global et du marketing interculturel (issu du marketing entre cultures) aient comme but commun la commercialisation d'un service standardisé ou global. Le marketing global impose une standardisation dès le départ, alors que le marketing interculturel analyse la logique du marché d'une manière nuancée, pour ensuite l'intégrer dans une stratégie globale d'entreprise. La logique du marketing interculturel semble, dès lors, plus adaptée aux services que celle du marketing global car elle prend en compte l'existence des différences culturelles, différences qui sont très fortement marquées dans le cas de services « high contacts », c'est-à-dire ceux destinés à des personnes. Par conséquent, pour atteindre un service dit « global », les entreprises devront s'efforcer de maintenir le service de base identique (le service de base doit répondre aux attentes communes des clients d'origines culturelles différentes), tout en adaptant, si nécessaire, par la suite leurs prestations en misant sur des services et des produits périphériques (Nicoulaud, 1988, p. 63 ; Kostecki, 1994, p. 247). Cette adaptation peut être plus ou moins flexible et rapide selon le type de service impliqué et l'importance du personnel de contact. Cette idée est résumée par A. Palmer en ces quelques mots : « *Services more than tangible products can enjoy the best of both worlds. They can retain their competitive advantage by remaining true to their basic managerial approach and they can change their product to meet local taste* » (Palmer, 1997, pp. 315-316 ; Palmer, in : Nicoulaud, 1988, p. 63). En d'autres termes, cela signifie que la standardisation des services, c'est-à-dire celle de leurs processus de production, n'est aucunement en contradiction avec la recherche d'une plus grande personnalisation de ces derniers. L'importance accordée aux besoins des clients demeure primordiale, même dans le cas d'une standardisation (Mathe, 1997, p. 100 ; Mathe & Perras, 1994, p. 41).

L'exemple noté ci-après met en évidence le rôle de la culture dans la publicité. La filiale McCann-Erickson située à Genève est connue pour offrir à ses clients qui le souhaitent des prestations publicitaires « multiculturelles », identiques dans tous les pays. Mais pour concevoir de telles prestations, elle a dû œuvrer intensément au sein de son réseau dans la recherche des marchés et dans la connaissance des cultures ciblées par ses clients. A d'autres, par contre, sont développées des prestations communicationnelles adaptées au niveau local. Tout est fonction des objectifs des clients.



## Encadré no 19: Mc Cann-Erickson

McCann-Erickson Suisse est une filiale de McCann-Erickson, société publique et membre du groupe IPG coté à la bourse de New York. Entreprise de publicité, elle a comme mission principale de « jeter un pont entre le produit et le public ». Son expérience globale des cultures les plus variées lui permet de concevoir et de coordonner depuis la Suisse des campagnes internationales couronnées de succès. Elle exporte des idées et des concepts universellement compris. Elle a, par exemple, développé la publicité globale des sociétés Opel et Ascom, valable pour tous les marchés européens, tout comme elle a conçu des concepts de communication pour son client Pharmaton qui sont exploités en Suède et en Hongrie de la même manière qu'au Japon, au Canada et au Mexique.

La preuve de la compatibilité multiculturelle de ses idées est une réalité vérifiée quotidiennement sur le marché intérieur de McCann-Erickson : ses deux agences à Genève et Zürich lui permettent d'appréhender les particularités régionales avec une approche finement différenciée ainsi que de développer, d'un côté comme de l'autre de la Sarine, des campagnes nationales aux accents régionaux. Les sept nationalités différentes représentées parmi les collaborateurs de McCann-Erickson Suisse constituent à cet égard une source d'inspiration particulière. Cette compréhension polyglotte de la publicité représente le pilier de sa philosophie d'agence.

En est-il de même pour les PME internationales, définies par Paradas et Torres comme étant des spécialistes mondiales ? Il semblerait, selon les théories d'un certain nombre d'auteurs qui se sont penchés sur la question (Agmon & Drobnick, 1994 ; Baird, Iyles & Orris, 1994, Denis, 1993), que ***les PME, dont les services, purement intangibles, impliquent des interactions interpersonnelles étroites, ont une propension à adapter leurs services aux marchés internationaux.*** C'est la sixième analyse que nous allons réaliser infra.

Dans ce chapitre, nous avons essentiellement discuté des possibilités de standardiser ou d'adapter les services au marché international. Il ne faut cependant pas omettre qu'il est également possible de standardiser ou d'adapter les prix, les communications et les circuits de distribution selon le degré de sensibilité culturelle (y compris personnelle) que les entreprises ont envers leurs marchés internationaux.

### **2.6.3 Impact des critères d'intangibilité et d'interaction sur le mix international des services**

Nous avons vu dans la deuxième partie de ce travail que le modèle des « 4P's » (product, price, promotion, place) était trop restrictif quand appliqué aux services<sup>11</sup>. D. Jobber décrit les raisons à la base d'une extension du marketing-mix en ces quelques mots : « *The need for the extension is due to the high degree of direct contact between the firm and the customer, the highly visible nature of the service assembly process, and the simultaneity of production and consumption* » (Jobber, 1998, p. 615).

<sup>11</sup> A remarquer que nous parlons essentiellement de services purs destinés à des personnes car les particularités stratégiques des services sont davantage mises en évidence pour ces types de services.

Il est, par conséquent, nécessaire d'ajouter trois éléments au marketing-mix des services :

- le « People » ;
- le « Process » ;
- le « Customer Service »<sup>12</sup>.

Afin de rendre les services purs et « high contacts » plus accessibles « psychologiquement » et « culturellement » aux clients internationaux, les prestataires doivent ainsi élaborer, à côté de la politique de produit définie auparavant (III.2.6.2 ci-dessus), toute une série d'actions, ou « politiques », favorisant leur vente (annexe VIII : Récapitulatif des stratégies internationales du marketing-mix des services). Ces politiques se rapportent au prix, à la communication, à la distribution de services, au « people », aux processus et au service à la clientèle. Une présentation de chacune de ces politiques est faite infra, en relation, d'une part, avec la nature des services et, d'autre part, avec les possibilités que les PME ont de les appliquer. Dans un dernier sous-point (2.6.3.7) chacune des politiques sera reprise afin de définir les options à la portée des firmes concernant leur standardisation et adaptation.

#### 2.6.3.1 La politique de « prix »

Bien que *la tarification* en matière de services soit un facteur déterminant de la satisfaction de la clientèle, peu d'entreprises l'utilisent à sa juste valeur, car elle est généralement perçue comme compliquée (Voss, Parasuraman & Grewal, 1998).

Elle semble encore plus compliquée quand il s'agit de déterminer un prix pour des services. En effet, plus les services comptent d'éléments intangibles et deviennent fortement interactifs, plus il est difficile d'édifier une relation évidente entre les coûts de production des services et leur prix de vente, le rapport tendant à devenir approximatif (Normann, 1984). Cela peut s'expliquer de deux façons :

d'une part, par le fait qu'une *intangibilité* prononcée des services correspond à minimiser l'importance de l'étape de fabrication et, conséquemment, à accorder plus d'importance aux étapes de conception et de commercialisation des services. Le prix

---

<sup>12</sup> Christopher (1991) et Payne (1993/2) prévoient trois nouvelles politiques qui sont le « people », le « process » et le « customer service ». Ces politiques peuvent être différentes d'un auteur à un autre. Ainsi, Booms et Bitner (1981) ont ajouté aux quatre « P's » traditionnels les politiques de « people », « process » et « physical evidence ». Nous avons préféré présenter la politique du « customer service » au détriment de celle du « physical evidence » en raison du fait qu'en mettant en avant les services purs et interactifs, nous ne voulions pas nous approfondir sur la nécessité croissante pour les services, mêmes ceux qui sont fortement intangibles, d'être tangibilisés dans une moindre mesure pour donner des indices d'achat aux clients potentiels.

est ainsi davantage fonction des deux dernières étapes qui concourent à la réalisation des services.

d'autre part, *la nature itérative des services*, concrétisée par la double participation des clients et des prestataires dans les processus de servuction, rend complexe la tarification des services. En effet, clients et prestataires étant intégrés dans les processus, il leur est difficile de définir les valeurs qu'ils perçoivent de ces processus et, donc, des services.

Plus explicitement, il est malaisé pour *les clients* de juger la valeur de tels services, ayant de la peine à comprendre en quoi consiste véritablement l'offre (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 501).

Il l'est également pour *les entreprises prestataires*, qui n'ont guère la possibilité de se baser sur les coûts de production pour déterminer les prix de leurs services et doivent ainsi opter pour d'autres méthodes de fixation des prix. Il est reconnu dans les ouvrages traitant du marketing des services que les prix des services sont davantage fonction des valeurs perçues des services par les clients que de la concurrence ou des coûts (Normann, 1984, Nicoulaud, 1988, p. 60). Les entreprises prestataires ne devraient donc plus fixer leurs prix par rapport à des prix « planchers » définis à l'interne, mais devraient le faire par rapport à des prix « plafonds » donnés par le marché demandeur, prix qui correspondraient aux valeurs perçues, synonymes d'indicateurs de qualité (Palmer, 1997, p. 136 ; Jobber, 1998, p. 616 ; Payne, 1993/2, p. 33). A noter toutefois qu'il existe un maximum psychologiquement acceptable au-delà duquel les prix ne correspondent plus à une augmentation de qualité. Pour estimer les prix, il importe par conséquent que les entreprises s'attachent à connaître les comportements des consommateurs, leur sensibilité aux prix et leurs attentes face à ces prix (Nicoulaud, 1988, p. 60 ; Palmer, 1997, p. 137 ; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 501).

Concernant les stratégies des PME en matière de tarification, P.-A. Julien (1994) met en évidence l'importance de la taille des firmes dans le choix d'une méthode. Selon cet auteur, les petites firmes fixent habituellement leurs prix en fonction des coûts et des bénéfices visés, tandis que les firmes de taille moyenne privilégient davantage la méthode de l'alignement sur la concurrence. Rares sont donc les PME qui peuvent fixer leurs prix en se basant uniquement sur les attentes du marché demandeur. En outre, selon F. Burgat (Brochure BPS, p. 5), il semblerait bien que ce ne soit plus le fabricant, le patron de la PME, mais bien la distribution qui décide du prix. Nous nous interrogeons, par conséquent, sur la compatibilité des stratégies relatives aux PME avec celles se rapportant aux services, notamment sur la pertinence de l'idée selon laquelle ***les PME, dont les services, purement intangibles et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, ont une propension à accorder davantage d'importance à la méthode de fixation des prix qui***

**se base sur les attentes du marché.** Les résultats de l'analyse empirique sur les PME de services suisses fourniront peut-être une réponse significative à ce sujet.

#### 2.6.3.2 La politique de « communication »

Disposer de services répondant aux attentes des consommateurs et être à même de les distribuer de manière adéquate à des prix acceptables constituent des conditions essentielles au succès des entreprises. Il reste néanmoins encore à les faire connaître aux acheteurs potentiels et à stimuler la demande. C'est le rôle de la troisième politique du marketing-mix, la communication.

La politique de communication est très particulière dans le cas des services totalement intangibles. En effet, Nicoulaud (1988, p. 56) affirme que de tels services ne peuvent être facilement exposés, affichés et communiqués. Payne (1993/2, p. 155) et Mayaux (in : Dumoulin & Flipo, 1993, pp. 107-110) pensent aussi que la caractéristique de totale intangibilité les rend peu différenciables. Afin de surmonter ces deux sortes de difficultés, des auteurs ont proposé des instruments à adopter par les firmes prestataires de services. Ils sont les suivants :

1. Utiliser des représentations tangibles (souligner l'expérience passée de la firme, différencier la communication par le personnel de production et de vente ou par d'autres représentations tangibles, tenter de bénéficier d'un bouche à oreille favorable, etc.) (Payne, 1993/2, pp. 152, 155 ; Nicoulaud, 1988, p. 56 ; Mayaux, in : Dumoulin & Flipo, 1993, pp. 98-99 ; Palmer, 1997, p. 33 ; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, pp. 500-501).
2. Renforcer l'image institutionnelle, les clients achetant davantage un prestataire qu'un service particulier (Mayaux, in : Dumoulin & Flipo, 1993, p. 97).

Certaines entreprises préfèrent faire porter l'essentiel de leurs efforts budgétaires sur la *communication personnelle* et inter-clients, plutôt que sur la communication impersonnelle diffusée, par exemple, par la publicité. Comme nous pouvons l'observer ci-dessus, ce choix est fréquemment celui effectué par les entreprises prestataires de services.

La communication personnelle est interactive et itérative, les clients participant habituellement au processus de servuction de services interpersonnels. Il existe, par conséquent, des flux bilatéraux de communication (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, pp. 500-501). Ce type de communication présente, par nature, un avantage fondamental : la possibilité de cibler parfaitement les messages, c'est-à-dire de les adapter aux besoins d'information et aux caractéristiques des clients. Cette parfaite adaptabilité de la communication personnelle a malheureusement pour corollaire une diffusion très limitée des messages.

Différents types de communication sont à la portée des firmes. Pour celles prestataires de services qui privilégient une communication personnelle, le « personal selling » (la force de vente) permet de tangibiliser la communication par des représentations personnelles très compétentes et persuasives qui sont en contact direct avec les clients (Payne, 1993/2, p. 155). En outre, afin de renforcer leur image institutionnelle, les firmes ont la possibilité de faire des relations publiques ou d'engager des ressources financières dans des activités de sponsoring (Mayaux, in : Dumoulin & Flipo, 1993, pp. 98-99). Par contre, la communication réalisée par la publicité traditionnelle, la promotion ou encore par la publicité sur le lieu de vente n'est, selon ces auteurs, pas conseillée pour ces firmes.

Les instruments de communication susmentionnés, employés pour les services, sont assez analogues à ceux utilisés par les PME, ces dernières échafaudant habituellement leur communication sur les relations personnelles de leur force de vente et du chef d'entreprise avec leur clientèle, sur le bouche à oreille et sur leur participation à des foires et expositions (voir dans ce cas l'exemple de CRB, Centre de recherches biocosmétiques SA) (Burgat, p. 6 ; Megginson, Scott & Megginson, 1991). Il semblerait, par conséquent, que **les PME, dont les services, purement intangibles et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, utilisent le plus souvent des instruments personnels de communication.**

#### Encadré no 20: CRB

Le centre de Recherches Bioscosmétiques s'occupe de la recherche, du développement, de la formulation et de la fabrication de produits cosmétiques de soins. Créé en 1983, il est composé de professionnels en biologie, chimie et cosmétologie. Le but de CRB est de fournir à sa clientèle des produits de soins personnalisés répondant aux recherches les plus modernes. Le point fort de CRB SA reste la recherche, la formulation et la fabrication de produits cosmétiques, ainsi que l'assistance aux firmes dans tous les services relatifs à la création d'une ligne cosmétique, du simple choix du flaconnage à la création graphique de l'image. Les secteurs clés de cette entreprise sont donc, dans un premier temps, la recherche de formules pour des produits de soins et, dans un deuxième temps, le conseil en publicité et en marketing relatif à ces produits.

CRB a une vocation internationale. Ses services sont en effet distribués dans environ une trentaine de pays, couvrant l'ensemble des continents. Toutefois, cette extension internationale n'est pas fonction de calculs rationnels et d'une sélection de marchés rigoureuse, mais davantage de sa participation à des foires exclusivement consacrées aux produits de soins. A partir des relations entretenues lors de ces foires, la firme incite des clients du monde entier à se déplacer en Suisse et à la rencontrer.

Bien que les services soient, dans le cas de la recherche, incorporés à des produits de soins, une stratégie marketing individualisée semble nécessaire. Cela s'explique notamment par l'établissement de contacts étroits avant la production des services et des produits qui y sont liés. Les fournisseurs doivent communiquer à CRB la totalité de leurs exigences en matière de formules, de procédés, de packaging et de marketing.

#### 2.6.3.3 La politique de « distribution »

Dans le cadre de la politique de distribution, les décisions relatives à la manière de transporter physiquement les services d'un endroit culturel à un autre sont peu marquantes. Il s'agit surtout de rendre disponibles sur place les services internationaux par des personnes franchissant les frontières ou par l'établissement de présence dans les marchés étrangers (Palmer, 1997, p. 33 ; Payne, 1993/2, p. 143).

Le fait de rendre disponibles pour les consommateurs les « produits » dans des conditions optimales n'a pas la même signification pour les services que pour les biens. En voici les principales différences :

*Ajustement dans le temps.* Pour les produits, le rythme de fabrication est rarement le même que celui de la consommation. Il y a toujours un décalage entre l'offre et la demande dont l'ajustement est réalisé par le stockage. Pour les services, notamment ceux intangibles, l'activité de stockage n'est pas possible, la production, la distribution et la consommation des services étant réalisées simultanément.

*Ajustement dans l'espace.* Pour les produits, les lieux de production sont souvent éloignés des lieux de consommation. Il faut répartir les points de vente d'une façon telle que la production puisse être vendue sur toute l'aire du marché. Pour les services, il est encore plus important de se rapprocher des clients, la production se réalisant essentiellement sur demande des clients.

*Ajustement des quantités.* Pour les produits, la distribution doit adapter la production en des quantités compatibles avec les besoins des consommateurs. Les services sont, par contre, produits uniquement sur demande et consommés sur place.

*Ajustement des possibilités financières.* Pour les produits, il existe le problème des modalités de paiement (crédits aux détaillants, aux consommateurs, etc.). Ce problème se manifeste également dans le cas des services.

*Ajustement de la qualité.* Pour les produits, les intermédiaires de la distribution doivent faire pression sur les fabricants pour qu'ils adaptent constamment leurs produits aux exigences fluctuantes de la demande. La qualité des prestations de services est également primordiale. Elle est dépendante de la qualité des processus, c'est-à-dire de celle de l'ensemble du personnel des firmes et des co-producteurs.

Les circuits ou canaux de distribution de « produits » sont généralement compris comme des activités qui font passer les services d'un état de production à un état de consommation. La production et la consommation étant simultanées dans le cas de services intangibles, nous nous interrogeons dès lors sur le type de circuit le plus approprié pour de tels services. Il ressort d'un certain nombre d'ouvrages littéraires sur le sujet que, parmi les circuits habituellement connus, à savoir les circuits indépendants (les circuits directs, les circuits courts et les circuits longs) et les circuits associés (chaînes volontaires, centrales d'achat, groupements de grossistes et franchising), les circuits directs sont privilégiés par les firmes prestataires de services intangibles (Payne, 1993/2, p. 146 ; Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 501 ; Jobber, 1998, p. 617).

Dans les circuits directs, le passage des services entre les producteurs et le client final se fait sans aucun intermédiaire indépendant. Ces circuits sont typiques pour les produits industriels, les biens et services de valeur élevée et les produits artisanaux. A noter que Palmer (1997, p. 33) et Payne (1993/2, p. 146) ont relevé que des décisions en matière d'intermédiation tendent à devenir plus courantes de nos jours. Ces dernières sont, toutefois, essentiellement prises dans le cas de distribution de services plus aisément commercialisables.

P.-A. Julien (1994) démontre que l'utilisation de canaux directs de distribution et, par conséquent, de leur contrôle et de leur multiplicité, est un facteur de réussite pour les PME souhaitant se tenir le plus proche possible de leurs clients. Sa théorie conduirait donc à soutenir le fait que ***les PME, dont les services, purement intangibles et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, ont une propension à privilégier les circuits directs de distribution.***

#### 2.6.3.4 La politique du « people »

La politique du personnel occupe une place prépondérante dans le marketing-mix des services<sup>13</sup>. Là où la production peut être séparée de la consommation - c'est le cas pour la plupart des biens manufacturiers et des services incorporés à des supports matériels - le management a la possibilité de prendre des mesures qui réduisent l'effet direct du personnel sur la production et la distribution des entités offertes. Par contre, dans les entreprises de services, *le rôle des personnes en contact direct avec les clients et impliquées dans la production et la distribution des services est crucial et ne doit, dès lors, être amoindri*. Il importe, au contraire, de veiller à maintenir ainsi qu'à développer leurs compétences, sachant que la qualité des services, l'image des entreprises et la confiance des clients dépendent dans une grande mesure des « service providers », c'est-à-dire des personnes prestataires de services.

Afin de s'assurer d'un niveau donné de compétences, le recrutement de personnes qualifiées ne suffit parfois pas. Le succès du marketing tend, par conséquent, à reposer sur une formation appropriée du personnel, financée par les entreprises.

---

<sup>13</sup> A remarquer que les services peuvent également être réalisés et distribués par des machines. D'après Cowell (1984, p. 327), ce ne sont donc pas les personnes prestataires de services qui constituent l'élément le plus important, mais les personnes à qui sont destinés ces services. Il est, en effet, primordial de comprendre le comportement des clients, la manière dont ils prennent leur choix et l'importance du rôle que joue l'interaction dans leur choix.

Cet argument théorique devrait logiquement se confirmer pour les PME. Toutefois, s'agit-il encore de savoir si ces firmes ont la volonté et les moyens non seulement d'investir dans la formation, mais aussi d'engager toujours plus de fonds dans ce domaine. Afin de nous en assurer, nous vérifierons donc infra la conjecture selon laquelle **les PME, dont les services, totalement intangibles et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, ont une propension à améliorer le financement de la formation de leur personnel.**

#### 2.6.3.5 La politique des « processus »

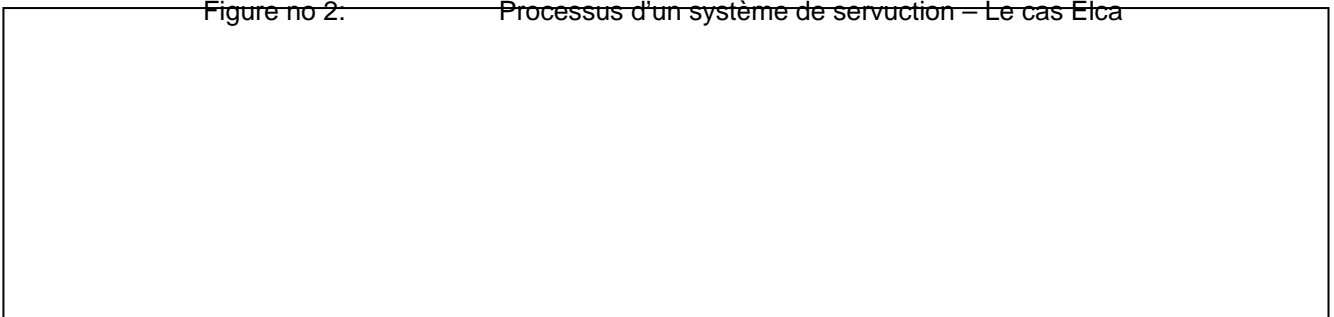
Jobber définit les processus pour des entreprises prestataires de services de la manière suivante : « *This is the procedures, mechanisms and flow of activities by which a service is acquired* » (1998, p. 618). Ce sont en réalité des procédures par lesquelles les services sont créés et délivrés aux clients.

Si ces processus n'intéressent qu'assez peu les managers industriels, ils deviennent souvent des éléments déterminants dans le cas de services purs, car il ne peut exister de claire distinction entre le marketing et la production des services, ainsi qu'entre leur production et leur distribution/vente. C'est pourquoi ces services sont généralement définis en termes de processus plus qu'en termes de résultats tangibles (Payne, 1993/2, p. 168 ; Palmer, 1997, p. 35).

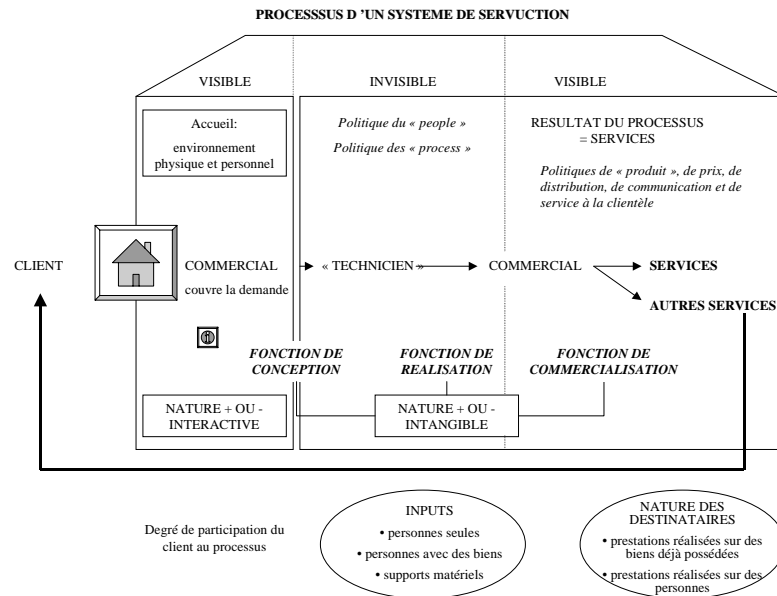
L'interaction étroite entre le personnel impliqué dans les processus et le marché de consommation conduit inévitablement à des problématiques « organisationnelles », des responsabilités devant dès lors être déléguées aux personnes devant jouer simultanément le rôle de producteurs et de responsables marketing (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 1994, p. 501 ; Eiglier & Langeard, 1987, p. 17). Afin de maintenir un niveau élevé de qualité des processus mis en œuvre par ces personnes, il importe de les coordonner, c'est-à-dire de définir des comportements standards à adopter pour l'ensemble du personnel des firmes.

Afin d'illustrer le processus de servuction d'une entreprise prestataire de services, nous avons choisi **la firme Elca**, société suisse de services informatiques située à Lausanne. Ses métiers sont, d'une part, de conseil, de spécialisation technique, de conception et de développement dans le domaine informatique. D'autre part, elle réalise également des tests, des mises en œuvre et de la maintenance pour des projets concrets dans ledit domaine. Ses activités gravitent autour de l'intégration de systèmes logiciels.

Figure no 2: Processus d'un système de servuction – Le cas Elca







La firme s'attache à faire du marketing individualisé car chaque projet est un produit unique, qui n'existe pas encore sur le marché et qui est construit selon les exigences du client. Pour cela, il importe qu'Elca entretienne des interactions très étroites avec ses clients avant l'élaboration de tout projet, qu'il soit conceptuel ou opérationnel, et que son personnel soit qualifié, intéressé et motivé. Une bonne communication interne contribue à la réalisation de ce deuxième élément. Elle a ainsi mis sur pied un site Intranet réservé à l'information interne des collaborateurs, a installé un courrier électronique et mis sur pied un système de « visio-conférence » qui lui permet d'organiser des séances avec des clients ou des collaborateurs éloignés. Des réunions plénières trimestrielles à l'attention des collaborateurs donnent également à la direction l'occasion de faire le point et de traiter des sujets d'actualité. Le journal interne « Elca Informations » prend le relais des informations sur la vie de la société. Finalement, des cours, des stages de formation et des séminaires étoffent l'offre informationnelle et communicationnelle en faveur du personnel de la firme.

L'organigramme d'Elca est très plat, ce qui lui permet de placer le client très près des organes de décision de la firme. De plus, le client n'entretient des contacts qu'avec une et une seule personne, très compétente, à même de pouvoir répondre à ses questions et d'organiser l'ensemble du processus selon ses attentes. Cette personne a deux options :

1. elle réalise elle-même la prestation si les fonctions nécessaires à sa réalisation sont surtout de conceptualisation (les services sont très intangibles s'ils constituent à conseiller ou à développer conceptuellement des projets),
2. elle fait intervenir les services d'un « technicien », entouré de supports matériels, qui se charge de la fonction de réalisation proprement dite (les services sont moins intangibles s'ils consistent à réaliser des tests ou des mises en œuvre).

Le client, selon sa participation au processus, conditionne aussi dans une certaine mesure son développement. Dans le cas d'Elca, son degré de participation est moyennement élevé, ce dernier se limitant à informer la firme de ses attentes dans un contexte bien défini. Les prestations sont en outre essentiellement réalisées en relation avec des biens déjà possédés, notamment des systèmes informatiques.

Nous avons vu dans le chapitre 1.2 de la deuxième partie que les PME sont habituellement caractérisées par une organisation peu formalisée et bureaucratisée. Cela

signifierait-il qu'elles n'accordent pas beaucoup d'importance à leur processus et, plus particulièrement, à leur coordination ? Nous aimerions donc savoir au moyen de l'étude empirique de quelle manière les PME interrogées perçoivent leur processus. Peut-être leur paraissent-ils suffisamment développés... C'est ce qui nous a amenés à nous pencher sur la possibilité selon laquelle **les PME, dont les services, purs et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, perçoivent la coordination de leur processus internes comme très développée.**

#### 2.6.3.6 Le service à la clientèle

Finalement, la signification du *service à la clientèle* varie d'une entreprise à une autre. Dans le secteur tertiaire, il est habituellement décrit comme étant la qualité totale du service perçue par les consommateurs (Palmer, 1997, pp. 33-34). De cette manière, la responsabilité du service à la clientèle ne peut pas être attribuée uniquement à un département délimité, mais devient la préoccupation majeure de l'ensemble des personnes participant à la production et distribution des services (« part-time marketers »).

Ce service à la clientèle est souvent incorporé dans la politique de distribution, en raison de son rôle éminent dans les fonctions de logistique et de distribution. Néanmoins, certains auteurs tels que Payne (1993/2, p. 174) soulignent la nécessité d'un « P » spécifique au service à la clientèle. Payne pense qu'en raison des attentes changeantes des consommateurs - attentes qui deviennent toujours plus sophistiquées - de la concurrence toujours plus virulente qui justifie des instruments efficaces de différenciation et de la nécessité d'établir des stratégies relationnelles avec les marchés, le service à la clientèle devient si important qu'il constitue, à lui seul, une politique indispensable du marketing-mix des entreprises prestataires de services.

Tel que mentionné dans la deuxième partie, les PME ont notamment comme particularités de centrer leurs activités sur un métier principal basé sur leurs compétences-clefs. Les spécialistes qu'elles sont, situées sur des niches de marché très spécifiques, ont comme mission de satisfaire au mieux les attentes de leurs clients. Pour cela, elles tendent habituellement à offrir des prestations spécifiques accompagnées de nombreux services annexes. La complétude de leur offre leur permet de se différencier des firmes de plus grande taille qui ont tendance à privilégier des « prestations » de nature davantage uniforme et lapidaire. Par conséquent, nous souhaitons considérer un dernier axiome, à savoir si **les PME, dont les services, purs et qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, perçoivent leur service à la clientèle comme très développé.**

L'exemple présenté dans l'encadré no 20 illustre la dynamique interne d'une banque privée. Nous constatons que les politiques des trois derniers P's susmentionnés sont des facteurs-clefs de réussite pour l'entreprise.

Encadré no 21: Dynamique interne de la Compagnie de Gestion et de la Banque Gonet SA

La Compagnie de Gestion et de Banque Gonet SA fait partie du Groupe de la Générale de Banque, de Bruxelles. Son activité principale est la gestion de fortune, destinée principalement aux institutions et aux particuliers.

La compagnie recherche un engagement positif et permanent des hommes à l'égard de l'entreprise. Ainsi, en introduisant un nouveau style de « management » dans la maison, en appliquant la politique de la « porte ouverte », en communiquant toutes les informations sur la marche de l'entreprise aux cadres, en leur confiant la solution de problèmes les concernant et en les encourageant à discuter de l'organisation des flux de travail entre services et en les considérant comme les responsables qu'ils sont, la firme a soudé une équipe homogène, enthousiaste et unie dans l'effort. Esprit de corps et culture d'entreprise ne peuvent exister sans la confiance. Et cette confiance naît d'une communication franche et ouverte, qui permet à chacun d'exprimer librement son point de vue.

Un effort de formation, auquel furent associés, au sein de petits groupes, des collaborateurs de tous les niveaux et de toutes les spécialités, a introduit un climat nouveau, très dynamique, dans la maison. La formation n'a pas été limitée aux seules relations humaines, car la sécurité et la qualité dépendent également de la maîtrise totale des produits et des procédures. Cours et séminaires spécialisés ont donc été organisés, et le seront encore, à tous les niveaux, dispensés par les meilleurs consultants extérieurs en la matière. En outre, certains cadres et membres de la Direction ont eu l'occasion de se perfectionner auprès de grandes universités, en Suisse ou à l'étranger.

L'introduction de nouveaux produits exige également que l'on reconsidère l'organisation du travail, donc la structure de l'entreprise elle-même. Il en va de même en ce qui concerne l'évolution de l'environnement financier. La corrélation de plus en plus intime entre certains marchés, tels que ceux des capitaux, des devises et des monnaies, a fait apparaître de nouveaux besoins organisationnels. Ainsi, la banque a innové en créant un département unique regroupant sous un même toit non seulement le service Bourse et la Trésorerie qui, traditionnellement, sont liés respectivement aux investissements clientèle et au département commercial, mais encore l'analyse des marchés et la gestion des portefeuilles institutionnels, tels que le fonds de prévoyance.

Il serait toutefois regrettable que les spécialistes des marchés travaillent en vase clos et émettent des recommandations sans contact avec la clientèle. C'est pourquoi les gestionnaires de la compagnie, qui entretiennent des relations privilégiées avec les clients, sont associés à la préparation des séances du Comité d'Investissement qui définit la politique de placement de la banque.

### 2.6.3.7 Standardisation ou adaptation des politiques du mix

#### *Tarification « internationale » des services*

Concernant les possibilités de standardiser ou d'adapter les prix des services au niveau international, certains auteurs ont relevé des opportunités appréciables pour les firmes prestataires de services en matière de discrimination des prix, cela en raison de la nature personnelle et non transférable des services purs et « high contacts » (Payne, 1993/2, p. 33 ; Kostecki, 1991).

#### *Communication « internationale » des services*

Les personnes à la base d'une communication sont d'autant plus importantes à un niveau international qu'elles permettent une certaine cohésion communicationnelle

(Nicoulaud, 1988, p. 57). Il est, en effet, difficile de communiquer les services partout de la même manière. La proposition (ce que l'on dit) est, en ce sens, plus facilement transférable à l'étranger que la présentation (la manière dont on le dit). Pour diffuser une image globale, les entreprises prestataires doivent, par conséquent, se baser sur leur identité culturelle, sur l'image diffusée par la qualité de leurs services et sur le comportement aussi homogène que possible de leur personnel. A noter que le personnel de contact peut aussi participer à une individualisation de la communication, en adaptant son comportement aux particularités culturelles et personnelles des clients. Il importe également de prendre en compte le fait que les instruments de communication on-line, qui permettent de communiquer des informations standards partout dans le monde avec la possibilité pour les consommateurs de cibler leurs intérêts de manière individuelle, constituent des instruments bon marché pour les PME qui semblent spécialement les apprécier.

#### *Distribution « internationale » des services*

Il faut remarquer qu'une formule à succès dans un pays ne l'est pas toujours dans d'autres pays (Palmer, 1997, p. 33). Il n'est, par exemple, pas toujours possible de commercialiser à l'étranger des services par de simples déplacements de personnes. De plus, les technologies de l'information contribuent progressivement à modifier les schémas de distribution sélectionnés par les firmes (par exemple, distribution directe via remote access).

## **2.7 Récapitulatif sur les domaines traités**

Les objectifs théoriques de l'enquête étant, d'une part, de faire ressortir les théories principales sur les stratégies internationales de marketing propres aux services et, d'autre part, d'examiner si les particularités stratégiques des firmes de services pouvaient s'appliquer aux PME, il importait dans un premier temps de mettre en évidence ces particularités stratégiques.

Un certain nombre d'interrogations ont été émises à partir de l'analyse comparative des stratégies internationales en marketing de services et de celles des PME. Elles étaient toutes calquées sur une question de base, à savoir « **les PME de services appliquent-elles les spécificités des stratégies internationales en marketing des services ?** ».

Les spécificités ont surtout pu être mises en exergue pour les services dits « purs », ou totalement intangibles, ainsi que pour les services qualifiés de « high contacts ». C'est pourquoi les différentes analyses qui vont être réalisées par la suite se rapporteront essentiellement à ces deux caractéristiques :

- *Pour les cinq premiers niveaux stratégiques*, nous obtiendrons des résultats similaires à la théorie présentée dans cette partie si, dans le cas de branches dont les services sont totalement intangibles (services purs), les spécificités stratégiques se réalisent.
- *Pour le dernier niveau stratégique*, les résultats seront également du même type que ceux théoriques si, dans le cas de branches dont les services sont purs et « high contacts » (degré d'interaction élevé avec le marché pendant l'élaboration de services purs), les particularités stratégiques sont appliquées par les PME.

Il est sous-entendu que les PME de services, dont les activités sont plus tangibles (services accompagnés de biens ou intégrés à des supports matériels) ou moins interactives (services low contacts), ont une propension moins forte, voire négative, à privilégier les spécificités présentées. Cette infirmation des concepts théoriques ne s'appuie pas directement sur les spécificités en tant que telles (ce ne sont pas les spécificités qui sont en cause), mais elle met plutôt en évidence l'absence de relation entre les niveaux d'intangibilité et d'interaction des branches de services et les stratégies internationales en marketing des PME de services.



## **Quatrième partie**

# **ANALYSE EMPIRIQUE DES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES PME DE SERVICES SUISSES : METHODOLOGIE DE RECHERCHE**





Selon l'OCDE, il n'existe pas de stratégie d'internationalisation unique. Par exemple, les PME les plus performantes semblent combiner diverses options stratégiques adaptées à leur marché, à leurs « produits », à leurs opérations, à leur stade particulier d'internationalisation et à leur capacité de gestion (OCDE, 1997).

Nous allons analyser dans cette quatrième partie s'il est possible de regrouper cette diversité en différentes stratégies internationales fonction des critères d'intangibilité et d'interaction relatifs à la nature de leurs services, leur branche de services, leur taille et leur emplacement géographique. Nous essayerons également de dégager des *particularités stratégiques communes* aux PME étudiées.



# **Analyse empirique des stratégies internationales en marketing des PME de services suisses : méthodologie de recherche**

Après que nous aurons présenté dans un premier chapitre les entités qui ont fait l'objet de notre analyse empirique, nous expliquerons la méthodologie que nous avons suivie pour son élaboration. Le plan de recherche du troisième chapitre établira le lien entre les particularités stratégiques et les résultats de l'étude empirique proprement dite, objet de la cinquième partie.

## **1. Les PME de services suisses comme objet d'étude spécifique**

### **1.1 Statistiques suisses sur les PME de services**

Il ressort du dernier recensement fédéral des entreprises de 1995 (Office fédéral de la Statistique, 1995, point 6.2, p. 204) que la Suisse comptait 288'171 entreprises privées proposant 2'890'647 emplois à temps plein et partiel. La configuration des entreprises suisses était formée, en grande majorité, de micro-entreprises (87,9%), d'environ un dixième de petites et moyennes entreprises (11.8%) et comportait peu de grandes entreprises. Les micro-entreprises et les petites et moyennes entreprises contribuaient approximativement pour 74.5% aux emplois dans le domaine privé, mis à part le secteur agricole (respectivement 30.1% et 44.4%). Par rapport à 1985, la taille moyenne des firmes avait diminué. Cette tendance pouvait s'expliquer essentiellement par le recours de plus en plus fréquent à la pratique de la division du travail et à la spécialisation.

La Suisse possède une grande densité de très petites entreprises et de PME de services. Sur le total des entreprises privées en 1995, 74.0%, soit 213'335 entreprises, étaient des entreprises de services de moins de 250 personnes employées. Ces dernières appartenaient surtout à la catégorie des micro-entreprises (91.2% du total des entreprises de services). Les micro-entreprises et les PME de services fournissaient également près de

47.3% de l'emploi total (annexe IX : Statistiques suisses du secteur privé sur les PME de services).

## 1.2 Cadre de soutien aux PME

Il s'est développé un engouement substantiel en Suisse pour les PME face à l'affaiblissement de la compétitivité des produits et services nationaux, engendré, en particulier, suite aux initiatives en faveur des PME européennes (Schoenenberger, 11.1997 ; Blankart, 4.1997). A la demande des milieux économiques et sociaux, l'Etat helvétique a donc été contraint de s'engager davantage sur le plan national en faveur des PME en améliorant les conditions-cadres qui leur avaient été offertes et en mettant sur pied des politiques sectorielles qui ont un impact important pour cette catégorie d'entreprises (Levy, 6.1998).

La politique économique de l'Etat est centrée essentiellement sur l'amélioration des *conditions-cadres*. Cette politique n'est plus, comme par le passé, subdivisée en une politique traditionnellement tournée vers l'intérieur et une politique orientée vers l'international. Cette différence disparaît au profit d'une unique politique économique (Saurer, 4.1997). Les dispositions prises dans ce sens ont, notamment, pour but de sauvegarder les chances des petites et moyennes entreprises dans la concurrence et de contribuer au renforcement des structures économiques régionales, en particulier par l'implantation de nouvelles entreprises en provenance de l'étranger<sup>1</sup>. A remarquer que cette politique, en comparaison avec les pratiques de l'OCDE, repose beaucoup moins sur des mesures d'aide directe et de subventionnement.

Sous le signe de la régénération économique, la Confédération a également entrepris un certain nombre de *politiques sectorielles* qui tiennent compte dans une large mesure des PME (Hertig, 1.1997). Elles s'organisent autour de quatre axes :

1. Un allègement des charges administratives ;
2. Une aide au financement ;
3. Une réforme fiscale ;
4. Un soutien à l'innovation.

L'Office fédéral du développement économique et de l'emploi (Conseil fédéral, 1.1997) a été chargé de préparer, avec la collaboration de nombreux offices fédéraux, des mesures

---

<sup>1</sup> Le programme « RéusSite : Suisse » de l'OFIAMT vise à faire connaître les possibilités de la place économique suisse à l'étranger. Il est en effet devenu nécessaire de faire mieux connaître la Suisse en utilisant les mêmes moyens que la concurrence. C'est ce qui a poussé la Confédération à mettre sur pied des mesures de promotion. (JEANNERET P., 11.1997)

concrètes destinées à *alléger les charges administratives* qui frappent plus que proportionnellement les PME. En effet, les coûts liés au respect et à l'application des prescriptions prennent souvent un caractère de coûts fixes qui grèvent fortement les petites entreprises. Des suppressions de coûts et des gains de temps dans le domaine administratif sont donc les deux objectifs principaux de ce programme.

La politique de la Confédération s'organise également autour de *l'aide au financement des PME*, bien qu'il s'agisse d'une mesure relativement rare dans le contexte de la politique économique fédérale ([www.pmeinfo.ch](http://www.pmeinfo.ch) - 2.1999). Les seuls instruments sur le plan national que l'on peut signaler sont le cautionnement des arts et métiers ainsi que l'encouragement du capital risque<sup>2</sup>.

A l'ensemble des dispositions prises en faveur des PME, nous pouvons encore souligner l'instauration d'une *réforme fiscale* qui leur est avantageuse (Zarin-Nejadan, 11.1997). Par exemple, l'instauration de l'impôt unique à la source de 8.5% sur le bénéfice des sociétés permet de réduire les charges des entreprises sous-capitalisées qui disposent de peu de moyens d'autofinancement, telles que les PME. La suppression de l'impôt sur le capital, tout comme la réduction du droit de timbre à 1%, diminuent également leurs coûts fiscaux.

Finalement, la Confédération participe activement au soutien à *l'innovation des PME*. Il s'agit essentiellement du soutien aux projets de recherche appliquée ainsi que du soutien à la création d'entreprises du secteur des hautes technologies issues des hautes écoles (ex. Hautes Ecoles Spécialisées).

L'ensemble de ces actions vont certainement faciliter à l'avenir la performance des PME. Peter Saurer, vice-Directeur de l'Office Fédéral pour les questions conjoncturelles, pense, cependant, qu'il ne faut pas surestimer l'importance des mesures étatiques car la réussite de toute entreprise nationale ou internationale dépend essentiellement des initiatives des chefs d'entreprises et des ressources internes à leur disposition.

Sur le plan international, la Confédération contribue dans une mesure restreinte au développement des PME. En réalité, la Suisse est un des rares pays qui ne finance pas les efforts de ses exportateurs par une taxe ou un impôt prélevé sur le commerce extérieur. Hormis la Garantie des risques à l'exportation (GRE), la Confédération ne prévoit, en effet, pas d'aide directe aux exportations (Jaggi, 8.1995). Tout au plus, leur accorde-t-elle des facilités pour commercer avec certains pays par le biais de « crédits-cadres » et de crédits

---

<sup>2</sup> Le capital-risque est une catégorie de financement qui ne concerne que 1 à 2% des entreprises. En effet, il s'agit de compenser par des perspectives de croissance très élevées des risques aussi très importants. Il faut donc des marchés en progression très forte ou des innovations particulièrement prometteuses, ce qui est le cas en général des nouvelles technologies.

d'aide au développement<sup>3</sup>. A noter qu'elle participe aussi à des actions internationales d'information, d'entremise et de conseil en faveur des PME (Arrêté fédéral, 6.10.1995). Elle leur met également à disposition les services de son réseau de représentations diplomatiques et consulaires et soutient financièrement certaines activités d'intérêt public de l'Office suisse d'expansion commerciale OSEC<sup>4</sup>, de l'Euro Info Centre<sup>5</sup>, des associations faïtières et des chambres de commerce<sup>6</sup>.

## **2. Méthodologie relative à l'étude**

### **2.1 Modes de recherche**

Dans le chapitre introductif, nous nous sommes interrogés sur la manière dont les entreprises de services internationales conciliaient leur besoin de proximité et de différenciation de leurs services avec la nécessité croissante d'élaborer des stratégies globales qui privilégient une standardisation de l'offre. Nous y avons répondu de manière théorique dans la troisième partie où nous avons présenté six niveaux stratégiques contenant chacun des spécificités propres aux services. Nous avons également fait référence à leur application pour les PME.

Nous avons comme but d'analyser si les PME de services suisses appliquent, sous une forme implicite ou explicite, les stratégies. Dès lors, *il était, d'abord, nécessaire de nous familiariser avec l'objectif précité, de mieux cerner les problèmes auxquels nous aurions pu être confrontés par la suite, ainsi que de définir avec plus de précision les besoins en informations de l'enquête*. A ce dessein, un questionnaire - test a été envoyé à une trentaine

---

<sup>3</sup> Afin de promouvoir le partenariat de longue durée entre les entreprises suisses et celles des pays en développement et en transition, de nouveaux instruments de coopération ont été mis sur pied. Par exemple, la SOFI permet des investissements et transferts de savoir-faire entre les entreprises, des fonds de financement d'étude sont également à leur disposition pour des préparations de projet spécifiques. (BLANKART, 03.1998).

De même, Eureka, projet de recherche appliquée cofinancé par les pouvoirs publics, est un outil à disposition des entreprises suisses qui permet de passer les frontières sans formalités administratives. Son objectif consiste à accroître la compétitivité des produits et services grâce à une coopération transfrontalière en matière de recherche et développement (THOMMA A., 04.1995)

<sup>4</sup> Le but de cet office est d'aider les entreprises dans leurs efforts d'exportation, en leur offrant un grand nombre de prestations : informations sur l'économie suisse d'exportation ainsi qu'en leur proposant des manifestations à l'étranger.

<sup>5</sup> L'Euro Info Centre Suisse de l'OSEC, qui compte des bureaux à Zurich, Lausanne et Lugano, s'est fixé pour objectif d'aider les PME par ses conseils et de leur fournir des informations utiles sur le nouveau monde de l'Europe.

de PME de services suisses, concernant des domaines aussi nombreux que variés. Six entreprises y ont répondu, ce qui correspondait à un taux de réponse d'environ 20%. Le questionnaire semblait donc accessible aux entités interrogées. Nous avons été confortés dans notre décision d'élaborer une enquête empirique après nous nous être entretenus avec un certain nombre de directeurs de PME de services internationales, ou intéressées à le devenir, qui se sont dits séduits par l'idée d'une recherche sur le sujet.

En ce qui concerne *l'étude empirique*, **nous nous sommes limités à une analyse « qualitative » du marché, car nous souhaitons essentiellement découvrir la véritable nature des comportements stratégiques des PME de services.** Afin d'obtenir des informations qualitatives, qui permettaient de bien cerner les particularités relatives aux types de PME de services, nous avons décidé d'entreprendre des *interviews* parallèlement à un *questionnaire* qui a été administré par voie postale<sup>7</sup>. Des rappels téléphoniques ont, bien entendu, également été réalisés.

*Les questionnaires* constituent une forme importante de collecte des données pour la recherche en gestion. Les questionnaires sont d'usage très courant pour les études d'opinions ou encore pour les études sur les préférences des consommateurs (Usunier, Easterby-Smith & Thorpe, 1993). Ils sont généralement utilisés pour les études quantitatives mais il est, cependant, aussi possible de les utiliser pour des études plus qualitatives, qui se rapportent « au pourquoi, au comment et dans quelles conditions ».

Comme *modalité d'administration*, nous avons choisi le questionnaire postal. Il a été traduit en allemand. Les avantages des enquêtes par correspondance sont, notamment, la possibilité d'atteindre des gens dispersés, la plus grande liberté de réponse aux enquêtes et la garantie de l'anonymat. De même, puisqu'elles n'exigent pas de réponse immédiate, les enquêtes par correspondance permettent aux enquêtés de peser leurs réponses, de recueillir les informations nécessaires et de consulter des documents. L'inconvénient principal est qu'elles leur offrent aussi la possibilité de ne pas répondre. Ainsi, afin de motiver les entreprises à répondre aux questions, nous avons joint une enveloppe-réponse affranchie et nous leur avons proposé d'y inscrire leurs coordonnées afin que nous puissions, par la suite, leur envoyer les résultats de l'enquête.

*L'approche temporelle* a été synchronique (moment déterminé de l'analyse : printemps 1999), plutôt que diachronique (longue période d'analyse).

Il est important que les questionnaires soient bien *présentés*. Dans ce sens, quelques principes ont été suivis :

---

<sup>6</sup> Il existe de nombreuses chambres de commerce en Suisse. Elles ont pour but de conseiller, d'entourer les entreprises et d'analyser le commerce de leur région. Elles élaborent, selon la même orientation de l'OSEC, des manifestations et des possibilités d'accords avec d'autres entreprises étrangères.

Nous avons envoyé le questionnaire accompagné d'une lettre personnalisée présentant l'objet de la recherche, le chercheur, les raisons et la manière dont le répondant a été sélectionné (annexe X : Lettre de présentation).

Nous y avons joint des indications courtes mais précises sur la manière de le remplir (annexe XI : Indications pour remplir le questionnaire).

Nous avons regroupé les questions qui portent sur des thèmes communs et veillé à la cohérence intellectuelle de l'ordre des questions.

Nous avons explicité au sein du questionnaire un certain nombre de termes relatifs à l'enquête.

Au niveau de *l'architecture du questionnaire*, nous avons tenu à maintenir un certain niveau de standardisation (annexe XII : Questionnaire aux entreprises). Ainsi, le libellé et l'ordre des questions étaient identiques pour toutes les entreprises interrogées. Nous avons également veillé à formuler les questions sans ambiguïté pour qu'elles soient facilement comprises par des répondants de profils différents. Finalement, le questionnaire a été administré à tous les interviewés dans des conditions identiques.

Les fondements théoriques exposés dans la troisième partie ont été le premier facteur qui a contribué au choix des questions retenues dans le questionnaire. A cela, nous pouvons encore ajouter notre inspiration à partir d'études empiriques déjà effectuées dans le domaine des services et / ou des PME ; les résultats d'entretiens en profondeur avec des directeurs d'entreprises de PME de services internationales et ceux découlant des résultats obtenus de l'étude exploratoire.

Le questionnaire comportait trois parties. *La première partie* se rapportait aux informations générales sur les entreprises interrogées (Q1 à Q6). Des questions sur les activités des firmes, sur le type de service commercialisé à l'étranger et sur le public-cible furent initialement posées. L'année de création de l'entreprise, sa structure de contrôle et le nombre de personnes occupées au premier janvier 1999 complétaient cette partie. *La deuxième partie* comportait des questions sur la perception que les PME avaient du phénomène de mondialisation ainsi que sur leur niveau d'internationalisation (Q7 à Q10), tandis que *la troisième partie* correspondait au sujet principal à traiter, à savoir les stratégies internationales en marketing des PME de services (Q11 à Q24). Les questions étaient ordonnées selon les étapes stratégiques théoriques du marketing des services. Des informations sur le répondant furent également demandées à la fin du questionnaire afin de connaître, d'une part, la personne à qui le questionnaire avait été adressé et, d'autre part, les coordonnées auxquelles les résultats de l'enquête ont dû être envoyés (Q25 à Q26).

---

<sup>7</sup> Afin d'interroger d'autres firmes moins accessibles géographiquement.



Le questionnaire se composait en grande majorité de questions fermées. La personne interrogée devait ainsi effectuer un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées. Dans certains cas, les questions étaient multichotomiques à réponse unifiée (ex. Q2, Q5, Q6, Q7a/b/c, Q8, Q9a/b/c, Q24a/b/c, Q25), voire multichotomique à réponses multiples (ex. Q15, Q17e, Q20, Q21, Q23c, Q24d). La forme la plus simple de question fermée était la question de type dichotomique (ex. Q16a/b/c, Q17a/b/c/d, Q23a/b).

Les variables étaient qualitatives (nominales et ordinales) ainsi que quantitatives (métriques). A ces distinctions quant au type de variables, différentes échelles de mesures furent associées. L'ensemble des échelles possibles pouvait être observé dans le questionnaire. Ainsi, les échelles nominales ou catégorielles étaient les plus courantes, les noms jouant uniquement le rôle d'étiquettes (ex. Q2, Q5, Q6). L'échelle ordinale était également présente (ex. Q13a, Q18, Q19). Elle identifiait une relation d'ordre entre les propriétés des objets étudiés. Les échelles continues de ratio ou de proportion à métrique forte (ex. Q3, Q4, Q22a/c, Q26), ainsi que les échelles d'intervalles à métrique faible (ex. Q11) complétaient la liste des échelles utilisées dans le questionnaire.

Parallèlement aux questionnaires, des *interviews* ont été menées. L'objectif des interviews était triple. Un premier aspect de l'utilité d'un contact direct avec les entreprises était de nous assurer une meilleure compréhension du contexte général lié aux stratégies internationales des PME de services. Un second élément de l'intérêt des interviews était celui de bénéficier d'un feed-back par rapport aux questionnaires. Les entrevues avec les répondants nous ont donné l'occasion de clarifier certains points dont l'interprétation pouvait porter à confusion. De plus, les remarques émises par les gestionnaires au sujet des questions qui leur étaient posées ont été des plus constructives.

Les interviews furent de type semi-structuré, comportant des questions ouvertes et fermées. Un nombre préétabli de sujets (identiques à ceux du questionnaire) a été abordé de manière à pouvoir, par la suite, confronter les informations issues de ces interviews avec celles des questionnaires envoyés par voie postale. Les informations ont également servi à la constitution des exemples qui ont illustré la théorie de ce travail.

## **2.2 Sélection de l'échantillon**

Les échantillons sont dits probabilistes quand ils offrent une approche statistique de la notion de représentativité. D'autres sont dits non probabilistes, car ils correspondent à une approche beaucoup plus limitée, sans aucune validation statistique de la notion de représentativité.

Dans le cadre de notre étude, la « population » ou « l'univers de l'enquête » correspondait aux *PME de services suisses internationales*. Comme il n'existait aucun répertoire d'entreprises en Suisse qui distinguait, à la fois, des critères de secteur et de taille et qui mentionnait le niveau d'internationalisation des firmes, nous n'avons pas pu disposer d'une « base de sondage » parfaite qui comprenait un relevé complet de la population étudiée.

La base de sondage qui correspondait le mieux aux besoins de l'enquête était le « Swiss Export Directory, products and services of Switzerland »<sup>8</sup>. Nous l'avons choisie car elle représentait, à notre connaissance, le seul répertoire suisse qui faisait référence à la *dimension internationale* (sans toutefois mentionner le niveau d'internationalisation des firmes). Ce répertoire était composé de huit secteurs. *Le secteur* des services, le numéro huit, se divisait lui-même en quinze activités. Dans chacune des branches, les services et les maisons étaient classés par ordre alphabétique. Des indications sur *la taille* des firmes étaient également mentionnées.

Les caractéristiques sur lesquelles nous nous sommes basés pour déterminer la population de l'enquête étaient au nombre de quatre. Il s'agissait de :

1. PME (critère de sélection : le nombre de personnes employées devait être inférieur à 250) ;
2. de services (critère de sélection : l'activité principale devait être dans le secteur des services) ;
3. suisses (critère de sélection : le siège social devait se trouver en Suisse) ;
4. internationales (critère de sélection : l'étendue géographique des activités devait être supérieure à la nation).

Les unités de la population étaient donc des entreprises indépendantes qui comprenaient au maximum 249 personnes employées à plein temps (les micro-entreprises furent, dans le cadre de ce travail, intégrées aux PME). Elles devaient toutes être actives dans le secteur des services. A l'exception des chambres de commerce (807), des associations et des groupements (895), l'ensemble des entreprises des quinze branches, à savoir, les entités répertoriées dans les numéros 801 à 892, furent susceptibles d'être sondées. Elles avaient toutes leur siège social en Suisse (nous avons répertorié, dans la base de sondage, 1278 PME et 780 micro-entreprises de services qui correspondaient à nos

---

<sup>8</sup> Ce répertoire, qui chaque année ressort sous une nouvelle édition, est établi par l'Office Suisse d'Expansion Commerciale (OSEC), en collaboration avec l'Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle, l'Office fédéral de métrologie OFM et l'Office fédéral de l'industrie, des arts et métiers et du travail OFIAMT. Cet ouvrage a pour but d'aider les entreprises étrangères à nouer de nouveaux contacts et à renforcer leurs liens avec les milieux d'affaires suisses. Il mentionne un certain nombre de maisons helvétiques intéressées au commerce extérieur.

critères de sondage). Nous n'avons en outre retenu que les questionnaires qui mentionnaient que les entreprises avaient une étendue géographique supérieure à la nation. Sur la base de la population de l'enquête, l'échantillon a été construit. Il devait représenter le mieux possible la population des micro-entreprises et des PME de services suisses internationales.

Comme nous l'avons mentionné auparavant, la base de sondage choisie ne nous permettait pas d'utiliser une méthode d'échantillonnage probabiliste pour sonder la population de l'enquête susmentionnée. **Nous avons, dès lors, opté pour une méthode qualitative, celle des quotas.** Ce choix a été conditionné par le fait que c'était la méthode la plus utilisée des méthodes de sondage non aléatoires et parce qu'elle s'avérait simple à mettre en œuvre.

Pour composer notre échantillon, nous avons utilisé comme quotas **les branches de services, la taille des PME et l'emplacement géographique de leur siège social.** Nous avons décidé de nous baser sur **ces trois quotas** pour un certain nombre de raisons :

*Au niveau des branches de services :*

1. *Il était nécessaire d'avoir une vision générale des stratégies des entreprises de services.* En choisissant les branches de services comme quota, nous étions sûrs d'y intégrer un certain nombre de branches, bien distinctes les unes des autres, qui, rassemblées, comportaient l'ensemble des caractéristiques déterminantes de la population ciblée en matière de services.

Dans la base de sondage, les micro-entreprises représentaient 38% des entreprises de services de 1 à 249 personnes employées. Les sept branches d'activités les plus cotées dans le cas des PME de services étaient, par ordre décroissant, celles regroupées sous les labels « activités bancaires », « transport », « autres services », « informatique », « voyages », « gestion d'entreprises » et « publicité ». Bien que présentées dans un ordre différent, les activités des micro-entreprises étaient les mêmes que celles susmentionnées, à l'exception du « commerce international », qui remplaçait les « voyages » (annexe XIII : Nombre d'entreprises répertoriées dans la base de sondage). Sur le total des micro-entreprises et des PME, les branches d'activités les plus importantes étaient celles relatives à l'information (gestion d'entreprises, publicité, activités bancaires), destinées principalement aux entreprises.

2. *Il était requis d'avoir des activités internationales dans les services qui soient tout autant traditionnelles que nouvelles.*

Les activités internationales telles que le transport, le tourisme, le commerce et les activités bancaires sont généralement qualifiées de « traditionnelles ». Par contre, les conseils en publicité, les études de marché, la gestion d'entreprise, son organisation et son management, ainsi que le traitement de l'information sont considérées comme des activités internationales « modernes ». Les analyses statistiques de la base de sondage élaborées auparavant ont relevé l'importance croissante des activités modernes par rapport à l'ensemble des activités des entreprises intéressées à l'international.

3. *Il était important de distinguer les différentes sortes d'activités internationales de services, afin de pouvoir, par la suite, établir des comparaisons de stratégies.*

Nous avons eu initialement l'intention de choisir comme critères pour déterminer les quotas le niveau d'intangibilité des services et celui de leur interaction. Ce choix était fondé sur leur importance, relevée dans la partie théorique, au niveau des stratégies des firmes. Toutefois, aucun inventaire des services, disponible en Suisse, ne faisait mention de ces éléments comme critère de répartition. De même, les activités internationales des services étant très hétérogènes et comprenant, à la fois, des activités qui impliquaient, comme source d'inputs, des personnes, des biens ou des substances matérielles, et qui conditionnaient des personnes tout autant que des biens, il nous a paru trop complexe d'attribuer à chacune des branches de services des niveaux particuliers d'intangibilité et d'interaction. En ce sens, nous avons donc préféré concentrer notre étude sur le quota des branches de services, tout en intégrant dans l'enquête des questions relatives au type de services, au destinataire principal des services et à leur degré d'interaction avec la clientèle.

*Au niveau des PME :*

4. *Il était nécessaire d'avoir une vision générale des stratégies des PME de services. En choisissant leur taille comme quota, nous étions assurés de regrouper la totalité des profils des PME.*

*Au niveau de leur emplacement géographique :*

5. *En ayant comme objectif d'élaborer une étude de marché sur les comportements stratégiques des PME de services suisses, il importait de sonder les firmes situées dans les principales régions linguistiques de notre pays.*

Dans notre étude, nous nous étions fixé le but de disposer d'environ 150 entreprises (en réalité 165 entreprises) ; en respectant les ventilations des branches de services, de la taille et de l'emplacement géographique des PME de services internationales enregistrées dans **la base d'échantillonnage**. Ces ventilations étaient les suivantes :

*Au niveau des branches de services :*

Le tableau no 8 contient les pourcentages relevés dans la base de sondage au niveau des branches d'activités des PME de services.

Tableau no 8 : Proportions des branches de services

(1) Transports	9%	(9) Gestion d'entreprise et consultance	17%
(2) Trafic voyageurs	7%	(10) Traitement de l'information	9%
(3) Assurances	1%	(11) Centres recherche et R&D	2%
(4) Banques, Bourses et Agents fiduciaires	12%	(12) Enseignement	6%
(6) Publicité, Marketing	13%	(5 et 13) Autres services (y c. bureaux d'architectes et d'ingénieurs <sup>9</sup> )	10%
(7) Expositions, Foires	3%	(14) Commerce international	9%
(8) Producteurs films	2%		

Source : Elaboration personnelle

Ces niveaux étant trop nombreux, nous avons décidé de les réduire à cinq. Les rapprochements entre les activités de services susmentionnées ont été réalisés en fonction des types de services les plus fréquemment enregistrés (ex. services purs, accompagnés de biens ou incorporés à des substances matérielles) et selon la compréhension courante de ces termes (annexe XIV : Tableau de contingence « Activité principale – Type de service »). En voici le résultat :

<sup>9</sup> Les bureaux d'architectes et d'ingénieurs étaient compris dans la catégorie « autres services » dans la base de sondage. Mais en raison d'un fort taux de réponse de ces firmes, nous avons décidé de leur créer leur propre catégorie dans le questionnaire.

Tableau no 9 : Quota des branches de services

1	Transport et Commerce international	18%
2	Trafic des voyageurs, Expositions et foires, Enseignement	16%
3	Assurances, Banques, bourses et agents fiduciaires, Publicité et marketing, Gestion d'entreprise et consultance	43%
4	Bureaux d'architectes et d'ingénieurs, Autres services	10%
5	Producteurs de films, Traitement de l'information, Centres de recherche (R&D)	13%
/	Total	100%

Source : Elaboration personnelle

*Au niveau de la taille des entreprises :*

Les pourcentages respectifs des micro-entreprises et des petites et des moyennes entreprises enregistrées dans la base d'échantillonnage (ou de sondage), cette dernière étant composée de 780 micro-entreprises et de 1'278 PME de services (100% = 2'058 entreprises de 1 à 249 personnes employées), sont les suivants :

Tableau no 10 : Quota de la taille des entreprises

1	Micro-entreprises	38%
2	Petites entreprises	36%
3	Moyennes entreprises	26%
/	Total	100%

Source : Elaboration personnelle

*Au niveau de leur emplacement géographique :*

Finalement, le tableau no 11 comprend la répartition des entreprises selon leur emplacement géographique en Suisse.

Tableau no 11 : Quota de l'emplacement géographique des entreprises

1	Suisse alémanique	73%
---	-------------------	-----

2	Suisse romande	24%
3	Suisse italienne	3%
/	Total	100%

Source : Elaboration personnelle

Afin de savoir dans quelle mesure la population sondée au moyen des quotas susmentionnés (annexe XIII : Nombre d'entreprises répertoriées dans la base de sondage) est tributaire du facteur d'internationalisation, nous l'avons comparée avec la population réelle des PME de services suisses.

Dans le cadre du recensement des entreprises de 1995, 18'420 PME de services et 194'915 micro-entreprises de services étaient comptabilisées. Les micro-entreprises de services représentaient 91% des entreprises de services de 1 à 249 personnes employées, tandis que les PME de services correspondaient aux pourcentages restants, à savoir 9%. La structuration des activités des micro-entreprises et celle des PME de services suisses semblaient, d'après les statistiques, se regrouper en de nombreux points. Ainsi, le commerce était en tête, suivi de près par l'hôtellerie et la restauration, les autres services fournis aux entreprises et les activités se rapportant à la santé et aux activités sociales (annexe XV : Profil des micro-entreprises et des PME de services en 1995).

En observant cet inventaire des entreprises avec celui de notre enquête, nous remarquons que l'importance des micro-entreprises et celle des PME de services dans la base de sondage ne sont pas représentatives de la réalité suisse. En effet, tandis que les derniers chiffres de l'office fédéral de la statistique démontrent une très forte dominance des micro-entreprises par rapport aux PME de services, la base de sondage semble établir le contraire. Cette différence peut toutefois être justifiée si l'on place ces chiffres dans le contexte international. Il semble, en effet, plus logique que les firmes de petite et de moyenne taille soient plus intéressées à l'internationalisation que les toutes petites, en raison de leurs caractéristiques très spéciales.

## 2.3 Méthodes d'investigation

Le but principal de l'enquête était de vérifier si et de quelle manière les PME de services suisses appliquent l'essentiel des particularités stratégiques internationales des services.

Afin de pouvoir par la suite entreprendre des analyses comparatives de stratégies, nous avons débuté notre recherche empirique par l'étude générale des stratégies internationales de PME prestataires de services de toute nature, pour ensuite nous pencher sur notre recherche principale, à savoir *l'analyse particulière des stratégies des PME prestataires de services de nature strictement intangible et qui impliquent des interactions personnelles étroites* (voir V.3.).

Avant de déterminer, de manière concise, si les PME étudiées appliquent ou n'appliquent pas les stratégies de services, il importe d'être explicite sur les concepts utilisés (leur définition et leur provenance), ainsi que sur la ou les mesures d'évaluation de l'existence d'une telle application. Par conséquent, nous avons suivi, pour chacun des niveaux stratégiques examinés, la méthodologie suivante :

1. Présentation de l'objet de l'analyse ;
2. Explication du (des) concept(s) clef(s) présent(s) dans l'analyse ;
3. Présentation de la (les) question(s) relative à l'analyse ;
4. Détermination de la (les) mesure(s) utilisée(s) qui permet(tent) d'apprécier l'application ou la non application des stratégies par les PME de services.

A noter que pour les cinq premières analyses, seuls les services qui sont de nature purement intangible ont été pris en compte. Ce sont des services purs dont l'input est essentiellement constitué par des ressources humaines. Les analyses suivantes sont, par contre, également basées sur des services qui impliquent des interactions interpersonnelles étroites, étant délivrés par des ressources humaines (services purs) et destinés à des personnes (services « high contacts »).



### 2.3.1 Quel facteur principal de motivation d'internationalisation pour les PME ?

Le premier thème qui a été relevé dans le premier niveau stratégique de la troisième partie était le suivant : *Les PME ont une propension à privilégier le phénomène du « client following » comme facteur de motivation de leur internationalisation.*

Le concept de « propension » est défini par « Le Robert » par celui de tendance naturelle ou d'inclination (Le Robert pour tous, 1994, p. 907). Le même dictionnaire décrit le terme de « privilégier » comme étant une action qui accorde une importance particulière à quelque chose ou à quelqu'un (Le Robert pour tous, 1994, p. 899). Cette phrase indique, par conséquent, que les PME prestataires de services purs tendent à accorder une importance particulière au phénomène du « client following », phénomène qui implique le suivi de clients nationaux à l'étranger par les firmes prestataires de services.

Ce thème est traité à la question no 11 du questionnaire.

Q11. Quels ont été les motifs qui ont amené votre entreprise à internationaliser sa prestation de service principale ? (Veuillez s.v.p. attribuer un chiffre à chaque élément. L'échelle est de 1 à 3 : 1 = pas d'importance, 2 = importance moyenne, 3 = grande importance)

Afin de profiter de circonstances particulières et d'opportunités de court terme	En réponse à l'incitation de diverses organisations (ex. chambre de commerce, etc.)	
En réponse à une saturation du marché domestique	Afin d'imiter la concurrence	
En réponse à une demande inexploitée à l'étranger	Afin d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création	
Afin d'accompagner des produits à l'étranger	En réponse à des contacts entrepris lors de foires-expositions	
Afin de suivre à l'étranger un important client qui s'est internationalisé	Autres : .....	

L'échelle de la question est une échelle d'intervalle. L'indicateur statistique le plus souvent utilisé pour ce type d'échelle est la moyenne.

### 2.3.2 Comment les PME perçoivent-elles leurs marchés étrangers ?

Nous nous sommes ensuite posé la question de savoir si *les PME perçoivent leurs marchés étrangers comme étant géographiquement et culturellement proches de leur marché domestique.*

Le concept de « perception » a été préféré à celui de « prédilection », car il est souvent plus facile pour les firmes de se positionner sur ce qu'elles voient que sur ce qu'elles tendent à faire. De plus, il était clairement demandé dans la question no 12a de définir l'emplacement qui correspond le mieux à la situation des firmes à un moment donné. Le concept de « situation » induit nécessairement une optique de perception.

Il s'agit également de déterminer le degré de proximité géographique et culturelle des marchés étrangers par rapport au marché domestique des firmes. Des marchés sont habituellement reconnus comme étant proches géographiquement s'ils se situent à une faible distance du marché domestique (ex. Suisse et Allemagne). Les marchés de grande proximité culturelle sont des marchés dont la culture est relativement semblable, telle que, par exemple, la culture suisse et française.

Les questions no 12a et 12b du questionnaire traitent ces deux thèmes.

Q12a. Quel est l'emplacement sur le schéma suivant qui correspond le mieux à votre situation du début de votre internationalisation et avec celle actuelle ? *(Veuillez s.v.p. mettre une croix sur chacun des schémas ci-dessous. Les critères retenus sont le niveau de votre expérience internationale et celui de la proximité géographique de vos marchés étrangers visés)*

Niveau d'expérience internationale de votre firme	Niveau de proximité géographique des marchés étrangers visés					
	Au début de l'internationalisation			Situation actuelle		
	proches	proximité moyenne	éloignés	proches	proximité moyenne	éloignés
peu d'expérience	1	4	7	<input checked="" type="checkbox"/> 1	4	7
expérience moyenne	2	5	8	<input checked="" type="checkbox"/> 2	5	8
bcp d'expérience	3	6	9	<input checked="" type="checkbox"/> 3	6	9

Q12b. Comment pourriez-vous décrire la distance culturelle<sup>10</sup> moyenne existant actuellement entre vous et vos principaux marchés étrangers ?

☐ grande distance culturelle

☐ distance culturelle moyenne

☒ peu ou pas de distance culturelle

<sup>10</sup> La distance culturelle peut être perçue comme une différence ressentie de langues, religions, attitudes socio-politiques et niveaux technologique d'un pays, habitudes et comportements de la clientèle, etc.

A noter que deux approches temporelles sont observées dans ces questions. Ainsi, concernant la situation « au début de l'internationalisation des firmes », seul le niveau de proximité géographique est requis. Il est par contre demandé aux firmes de se positionner à la fois sur « leur situation actuelle » de proximité géographique et sur celle culturelle des marchés étrangers.

Nous aimerions donc savoir par l'analyse susmentionnée si les PME de services suisses perçoivent à l'heure actuelle (au moment où elles ont été interrogées) leurs marchés étrangers comme étant simultanément proches géographiquement et culturellement.

Les échelles employées dans les questions 12a et 12b sont de nature nominale. Le mode est la statistique la plus souvent utilisée pour ce type d'échelle.

### **2.3.3 En faveur d'un processus raccourci de pénétration des marchés étrangers ?**

La question suivante a été mise en évidence dans la théorie : *Les PME ont-elles une propension à employer rapidement des méthodes onéreuses de pénétration des marchés étrangers ?*

Le concept de rapidement est d'une grande importance. En effet, nous avons vu dans la troisième partie que les firmes de services tendent à développer dans un court laps de temps des méthodes nécessitant des ressources financières conséquentes. Cela signifie, en d'autres termes, que les méthodes onéreuses de pénétration des marchés étrangers, se rapportant essentiellement aux stratégies participatives du type de l'investissement direct à l'étranger (création ou acquisition de filiales par exemple), sont introduites habituellement très tôt dans l'internationalisation des firmes de services.

Nous aimerions donc savoir si les PME de services suisses ont une inclination à adopter ce même comportement stratégique ou, au contraire, introduisent ces méthodes plus tard (voire jamais) dans leur processus d'internationalisation.

L'analyse est liée à la question no 13, première partie (a).

- Q13. Quelles sont les méthodes dites de « pénétration des marchés étrangers » utilisées par votre entreprise? (a) Veuillez s.v.p. classer dans la première colonne les méthodes énoncées ci-après selon la séquence temporelle de leur introduction suivie par votre firme. Seul les méthodes réellement employées par votre entreprise doivent être prises en compte. L'échelle est de 1 à ... ; 1 = la plus ancienne méthode employée, 2 = la deuxième méthode employée, etc.

	<b>Exportations de services :</b>
	Par le déplacement de votre firme vers le client (ex. collaborateurs envoyés à l'étranger, consultance bancaire) <input type="checkbox"/> et de biens nécessaires à l'élaboration d'un service à l'étranger (pour fournir un service / ex. machines) :
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par votre firme (déplacement de personnes)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par le groupe/maison-mère auquel vous appartenez
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par un agent/correspondant propre (indépendant mais lié à la firme)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par un agent/correspondant multiscarte/réseau de partenaires indépendants (non lié à la firme)
	Par le déplacement du client vers votre firme (ex. tourisme) ou d'un bien faisant l'objet d'une propriété étrangère pour être transformé par votre firme (pour absorber un service / ex. réparations d'un navire)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen d'un support matériel (service intégré dans un support matériel / ex. disquette, puce, document papier)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen des technologies de l'information et des télécommunications (ex. Internet, réseaux on-line, fax)
	<b>Implantations individuelles à l'étranger ou en coopération :</b>
	Sous-traitance internationale ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Licence – Franchise
	Joint Venture
	Filiales ou succursales ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Autres : .....

L'échelle employée dans cette question est de nature ordinale. Nous cherchons à y connaître la tendance centrale des réponses, à savoir analyser si la méthode « Filiales ou succursales » est choisie très rapidement, c'est-à-dire dans l'une des deux premières méthodes introduites par les firmes.

### 2.3.4 Pour des méthodes contrôlées de pénétration des marchés étrangers ?

La quatrième analyse est relative à l'existence ou non de l'application par les PME de services de la stratégie suivant laquelle *ces dernières auraient une propension à privilégier des méthodes contrôlées de pénétration des marchés étrangers.*

Cette analyse se rapporte essentiellement aux méthodes utilisées pour internationaliser les services à l'étranger. Ne font donc pas partie des méthodes contrôlées à l'étranger le déplacement des clients vers les firmes sur leur marché domestique. Nous avons défini dans la troisième partie que les méthodes contrôlées ou « full-control » étaient des méthodes dont la totalité du contrôle était détenu par les firmes. Dans le cas de services purs, ces méthodes concernent notamment les prestations fournies par le déplacement

direct de personnes employées par les firmes ou par des agents, correspondants ou représentants propres, ainsi que celles délivrées par les filiales étrangères créées ou acquises par les firmes.

Ce sujet est traité par la question no 13, deuxième partie (b).

- Q13. Quelles sont les méthodes dites de « pénétration des marchés étrangers » utilisées par votre entreprise?  
(b) Veuillez s.v.p. également cocher les réponses de la deuxième colonne qui correspondent aux méthodes suivies par votre firme)

*N.B. : Si vous utilisez un nombre limité de méthodes, laissez en blanc les cases non utilisées.*

	<b>Exportations de services :</b>
	Par le déplacement de votre firme vers le client (ex. collaborateurs envoyés à l'étranger, consultance bancaire) <input type="checkbox"/> et de biens nécessaires à l'élaboration d'un service à l'étranger (pour fournir un service / ex. machines) :
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par votre firme (déplacement de personnes)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par le groupe/maison-mère auquel vous appartenez
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par un agent/correspondant propre (indépendant mais lié à la firme)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par un agent/correspondant multicarte/réseau de partenaires indépendants (non lié à la firme)
	Par le déplacement du client vers votre firme (ex. tourisme) ou d'un bien faisant l'objet d'une propriété étrangère pour être transformé par votre firme (pour absorber un service / ex. réparations d'un navire)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen d'un support matériel (service intégré dans un support matériel / ex. disquette, puce, document papier)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen des technologies de l'information et des télécommunications (ex. Internet, réseaux on-line, fax)
	<b>Implantations individuelles à l'étranger ou en coopération :</b>
	Sous-traitance internationale ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Licence – Franchise
	Joint Venture
	Filiales ou succursales ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Autres : .....

Nous rechercherons pour cette question qui utilise des échelles nominales quelles sont les réponses les plus souvent rencontrées.

### 2.3.5 Quelle configuration géographique des activités des firmes à l'étranger ?

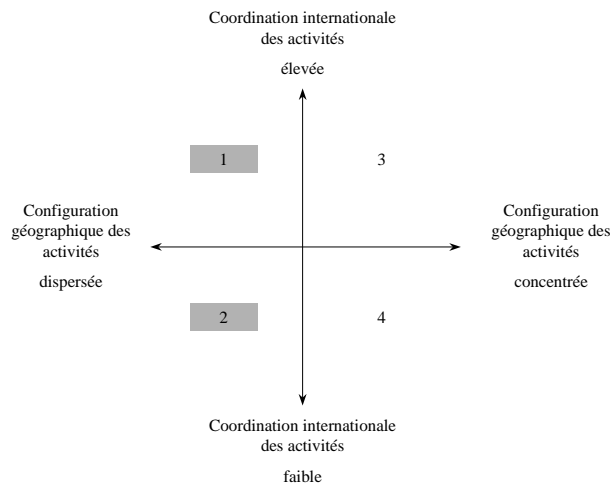
Nous avons mis en exergue la théorie suivante dans le cinquième niveau stratégique :  
*Les PME ont une propension à disperser géographiquement leurs activités à l'étranger.*

La configuration géographique des activités de base des firmes est dite dispersée si leurs activités principales (c'est-à-dire la production, la finance, le marketing, l'administration, etc.) sont exercées en de nombreux emplacements étrangers.

Nous aimerions vérifier si les PME de services purs interrogées dans l'enquête empirique ont une inclination à opter pour une dissémination géographique de leurs activités.

La résolution de cette analyse est liée à la question no 14.

Q14. Quel est l'emplacement sur ce schéma qui coïncide le mieux avec la stratégie internationale suivie actuellement par votre entreprise ? (Veuillez s.v.p. placer une croix sur le schéma ci-dessous, en tenant compte des critères de coordination et de configuration de vos propres activités).



Le mode est, à nouveau, la statistique habituellement utilisée pour ce type d'échelle nominale.

### 2.3.6 Des politiques de marketing-mix particulières ?

Les analyses 6a à 6g font toutes référence aux services de nature intangible et qui impliquent des interactions étroites avec leurs marchés.

#### 2.3.6.1 Adaptation versus standardisation des services

L'assertion « *les PME ont une propension à adapter leurs services aux marchés internationaux* » a été identifiée dans le sixième niveau stratégique. Il s'agit maintenant de la vérifier au niveau empirique.

Les services peuvent être adaptés aux différences culturelles des marchés, aux particularités spécifiques d'un segment de clientèle ou à celles individuelles des clients. Par conséquent, les entreprises devront décider si elles souhaitent ou non prendre en compte les particularités culturelles et personnelles (particularités socio-démographiques,

psychographiques et comportementales des segments de clientèle et des clients) de leurs marchés internationaux.

La question no 17a traite ce sujet.

Q17a. Veuillez situer votre entreprise par rapport aux profils marketing suivants (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

1	Adaptation élevée de la prestation de service principale aux marchés internationaux	Standardisation poussée de la prestation de service principale aux marchés internationaux	2
---	---	---	---

Cette variable fermée de type dichotomique utilise une échelle nominale. Nous allons donc observer au moyen de la statistique « mode » si le label « Adaptation élevée de la prestation aux marchés internationaux » est davantage retenu par les firmes interrogées.

Les réponses à la question 17b nous permettront d'analyser de manière plus détaillée la nature des adaptations des firmes prestataires de services.

Q17d. Dans le cas où vous aviez choisi l'« *Adaptation élevée de la prestation de service principale au marché international* », sur quelle base adapteriez-vous votre prestation ? (*Plusieurs réponses sont possibles*)

- ☐ Les particularités culturelles d'un pays étranger (1)
 ☐ Les particularités spécifiques d'un segment de clientèle (2)
 ☐ Les particularités individuelles d'un client (3)

### 2.3.6.2 La politique de prix

La question qui se pose ici est la suivante : *Les PME ont une propension à accorder davantage d'importance à la méthode de fixation des prix qui se base sur les attentes du marché.*

Nous avons vu dans la partie théorique que les entreprises ont diverses possibilités pour fixer les prix de leurs prestations de services. Elles peuvent, ainsi, se baser au niveau interne sur leurs coûts ou, au niveau externe, sur les prix de la concurrence, voire sur les attentes du marché consommateur (attentes dépendantes des valeurs perçues par les clients).

Le problème de formation des prix internationaux des PME de services est traité par la question no 18.

- Q18. Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont les plus déterminantes pour fixer les prix de vos services ? (Veuillez s.v.p. attribuer un chiffre à chaque élément. L'échelle est de 1 à 3 ; 1 = la plus importante, 2 = la deuxième par ordre d'importance, 3 = la troisième par ordre d'importance. Chaque numéro ne doit apparaître qu'une seule fois)

	En fonction des coûts
	En fonction de la concurrence
	En fonction des attentes/ demande du marché

Cette question s'articule sur une échelle ordinale.

### 2.3.6.3 La politique de communication

Nous avons formulé un troisième thème d'analyse pour le sixième niveau stratégique, relatif à la politique de communication des PME de services. Il se présente de la manière suivante : *Les PME utilisent le plus souvent des instruments personnels de communication.*

Par « instruments personnels de communication », nous entendons des instruments de communication qui impliquent des personnes, contrairement aux instruments de type média qui font intervenir des médias classiques tels que la radio, la presse, les affiches, la télévision, le mailing, voire des médias on-line du type Internet, multimédia, etc.

La question no 20 traite ce sujet.

- Q20. Veuillez s.v.p. cocher les *instruments* de communication les plus souvent utilisés par votre entreprise dans son approche des marchés-clients étrangers (*Plusieurs réponses sont possibles*)

<input type="checkbox"/>	Contact personnalisé par le chef d'entreprise
<input type="checkbox"/>	Personnel de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	Personnel externe à l'entreprise (agents, correspondants, etc.)
<input type="checkbox"/>	Environnement physique (vitrines, locaux, moyens de transport, etc.)
<input type="checkbox"/>	Bouche à oreille
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Annonces
<input type="checkbox"/>	Affichage
<input type="checkbox"/>	Télévision
<input type="checkbox"/>	Mailing
<input type="checkbox"/>	Instruments de communication on-line
<input type="checkbox"/>	Participation à des foires, associations professionnelles
<input type="checkbox"/>	Autres : .....

Par une analyse des fréquences de chacun des instruments susmentionnés, nous serons à même de déterminer si les entreprises utilisent le plus souvent des instruments personnels de communication ou des instruments de type média.

### 2.3.6.4 La politique de distribution

Nous voulons savoir en matière de politique de distribution si *les PME ont une propension à privilégier les circuits directs de distribution.*



Par circuits directs de distribution nous entendons des circuits qui ne font intervenir aucune intermédiation entre les producteurs des services et leurs clients.

Les réponses données à la question no 22 devraient permettre de clarifier le problème posé au sujet de la politique de distribution.

Q22. A quels circuits de distribution faites-vous appel dans les marchés étrangers pour acheminer les services vers vos clients ? (Veuillez s.v.p. répartir votre chiffre d'affaires en pour cents selon les deux grands types de circuit)

Par le circuit indirect : .....%  
☐ Les intermédiaires sont responsables de la production et de la distribution du service  
☐ Les intermédiaires sont uniquement responsables de la distribution du service  
Par le circuit direct : .....%

Cette question utilise des échelles métriques.

A côté des quatre politiques du marketing-mix susmentionnées, des interrogations ont été émises portant sur le personnel, les processus et le service à la clientèle.

#### 2.3.6.5 La politique du personnel

Une question importante relative à un « nouveau » instrument de marketing-mix, le « people », peut être mise en exergue : *Les PME ont-elles une propension à améliorer le financement de la formation de leur personnel ?*

Il ne s'agit pas seulement d'analyser si les PME de services accordent de l'importance à la formation de leur personnel, mais également d'observer si elles ont une tendance naturelle à engager toujours plus de ressources financières dans ce domaine.

La question no 24d se réfère essentiellement à ce thème.

Q24d. Pensez-vous à l'avenir améliorer l'un ou l'autre de ces éléments ? (Plusieurs réponses sont possibles)

☐ Service à la clientèle ☐ Formation du personnel ☐ Coordination des processus

Cette question utilise le mode comme statistique.

#### 2.3.6.6 La politique des processus

Une avant dernière théorie part de l'idée que *les PME perçoivent la coordination de leurs processus internes comme très développée.*

Il a été demandé aux firmes de situer leur entreprise par rapport à un certain nombre de critères. Cela induit donc une optique de « perception ». Les processus peuvent être plus ou moins coordonnés, c'est-à-dire formalisés et gérés par un centre de compétence.

Nous aimerions savoir de quelle manière les PME de services suisses perçoivent leurs processus.

La résolution de cette analyse est liée à la question no 24c.

Q24c. Veuillez s.v.p. situer votre entreprise par rapport aux critères suivants (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

	Peu développé	Moyennement développé	Très développé
Coordination des processus de l'entreprise	1	2	3

L'échelle nominale est déterminante dans cette question.

### 2.3.6.7 La politique du service à la clientèle

Il s'agit ici résoudre la problématique suivante : *Les PME perçoivent-elles leur service à la clientèle comme très développé ?*

Les réponses à la question no 24b nous permettront de clarifier ce point.

Q24b. Veuillez s.v.p. situer votre entreprise par rapport aux critères suivants (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

	Peu développé	Moyennement développé	Très développé
Service à la clientèle en Suisse et à l'étranger	1	2	3

Le mode est la statistique utilisée pour cette question.

## 3. Plan de recherche

Un plan de recherche permet d'observer les liens et la cohérence qui s'installent entre les thèmes à traiter et la méthodologie du questionnaire et des interviews.

La figure no 2 représente le modèle sur lequel est appuyée l'enquête. Selon le but fixé initialement, elle s'articule en trois points :

Examen du profil des PME de services interrogées (perspective descriptive, partie I du questionnaire), profil qui sera déterminant pour les stratégies des entreprises ;

Analyse de leur perception du phénomène de mondialisation, de leur niveau d'internationalisation ainsi que des caractéristiques intrinsèques de leurs stratégies internationales en marketing des services (perspective descriptive, parties II et III du questionnaire) ;

Détermination de l'existence d'une relation significative entre la nature des prestations des PME de services et leurs stratégies internationales (relations entre partie I et partie III du questionnaire).

*La première étape de la recherche* correspond à une analyse descriptive des entités interrogées. Les éléments contextuels à analyser se rapportent, notamment :

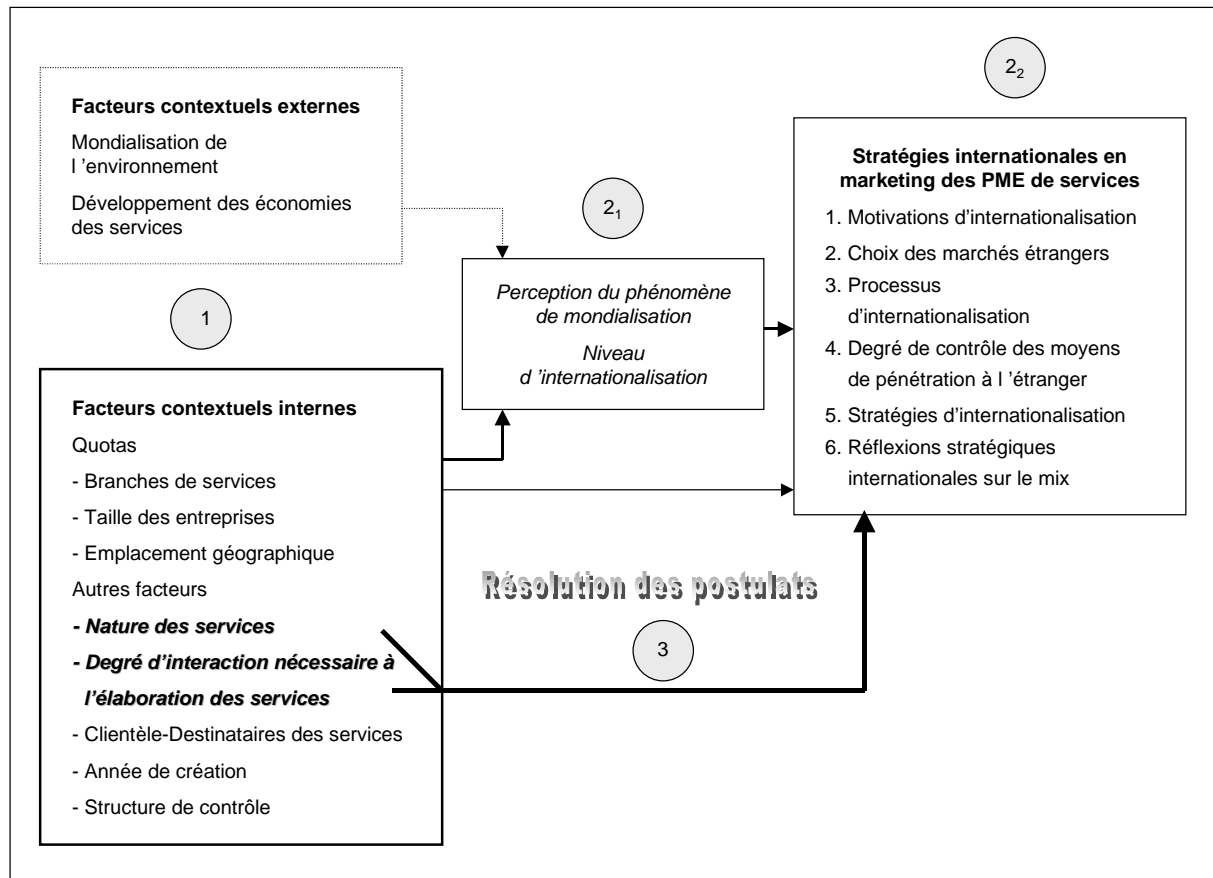
*aux services* : des questions sont en outre posées sur les branches de services analysées, les types de services, l'interaction nécessaire à leur réalisation et les destinataires des services.

*aux caractéristiques des PME et à leur situation contextuelle interne* : les points considérés sont le nombre de personnes employées, l'année de création des firmes, leur structure de contrôle, ainsi que leur emplacement géographique (voir à ce propos la langue utilisée dans le questionnaire).

La perception du phénomène de mondialisation par les PME ainsi que leur niveau d'internationalisation sont étudiés dans *une deuxième étape*. Le lien entre la perception du phénomène de mondialisation et le niveau d'internationalisation des firmes n'a pas fait l'objet d'une étude détaillée. Nous avons ensuite analysé dans cette même étape les stratégies qui étaient privilégiées par les PME interrogées – sans distinction de la nature de leurs prestations de services.

Dans *une troisième étape*, nous avons tenté d'établir s'il existait une relation intéressante entre les critères d'intangibilité et d'interaction des services et les stratégies internationales des PME.

Figure no 3: Plan de recherche de l'enquête



Source : Elaboration personnelle

## **Cinquième partie**

# **PRESENTATION GENERALE DES RESULTATS ET CONCLUSIONS**



# **Présentation générale des résultats et conclusions**

Cette cinquième partie, relative à la présentation des résultats de l'enquête empirique, est divisée en trois chapitres. Dans le premier, il nous a paru important d'identifier la nature des firmes interrogées (1.). Nous avons ensuite analysé leur perception du phénomène de mondialisation (2.1.) ainsi que leur comportement général en matière de stratégies internationales (2.2.). Dans le troisième chapitre, nous avons répondu aux différentes questions pour lesquelles nous avons formulé les théories présentées précédemment, en ventilant les entreprises de services selon le niveau d'intangibilité de ces derniers et le degré d'interaction nécessaire à leur élaboration (3.). Un quatrième chapitre conclut cette partie (4.).

## **1. Informations sur les entreprises**

Il convient de préciser que la perspective de notre enquête est purement descriptive. Nous présentons ci-après les facteurs contextuels internes sur lesquels sont, en partie, fondées les stratégies internationales en marketing des PME de services.

### **1.1 Respect des quotas définis au début de la recherche**

Les pourcentages des trois quotas, déterminés dans la quatrième partie dans le but de définir de la manière la plus précise possible l'échantillon de notre enquête, ont été respectés avec une taille d'échantillon de 165 unités<sup>1</sup>.

Sont présentés ci-après les illustrations sur la ventilation des branches de services (branches regroupées en cinq catégories), sur celle relative à la taille des entreprises (en nombre de personnes occupées) et, finalement, sur celle concernant l'emplacement géographique des entreprises.

---

<sup>1</sup> Le nombre de 150 entreprises n'a pas pu être maintenu en raison du fait que les pourcentages des quotas n'étaient pas encore atteints avec cette taille prédéfinie.

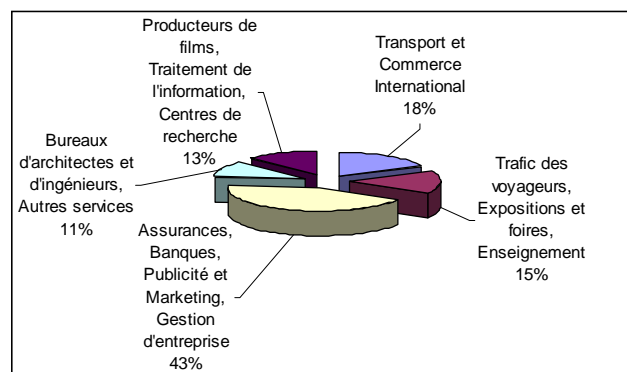
### 1.1.1 Les branches de services

Dans la partie méthodologique, nous avons regroupé les branches de services en cinq groupes que voici :

1. Le transport et le commerce international,
2. Le trafic des voyageurs, les expositions et foires, l'enseignement,
3. Les assurances, les banques et agents fiduciaires, les entreprises de publicité et de marketing, de gestion d'entreprise et de consultance,
4. Les bureaux d'architectes et d'ingénieurs, les autres services,
5. Les producteurs de films, les entreprises qui traitent l'information, les centres de recherche.

Le groupe no 3 représente à lui seul 43% du total des entreprises. La deuxième place, par ordre d'importance dans l'échantillon, est attribuée au groupe no 1, comprenant des entreprises de transport et de commerce international (18%). La troisième, la quatrième et la cinquième place sont occupées, respectivement, par les groupes no 2 (15%), no 5 (13%) et no 4 (11%).

Illustration no 1: Les branches de services



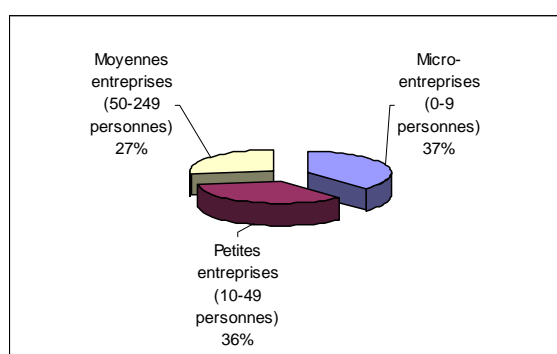
Si nous observons individuellement les branches de services, nous remarquons que les deux premières en terme d'occurrence sont la gestion et consultance et le marketing et la publicité. Viennent ensuite le transport, les banques et fiduciaires et, en cinquième position, les architectes et ingénieurs.



### 1.1.2 La taille des entreprises

La ventilation des entreprises de l'échantillon selon leur taille est davantage équilibrée que celle selon les branches de services. Les entreprises les mieux représentées dans l'enquête sont celles qui emploient de 1 à 9 personnes. Elles représentent 37% du total des entreprises. Les entreprises qui comprennent entre 10 à 49 personnes occupées sont également très présentes (36%). Finalement, les PME d'une taille supérieure à 49 personnes complètent le « gâteau » avec 27% du total des entreprises.

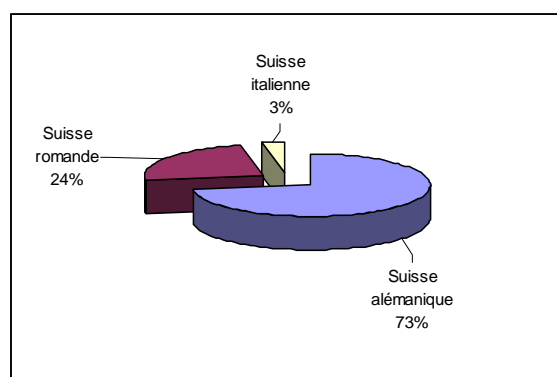
Illustration no 2: La taille des entreprises



### 1.1.3 L'emplacement géographique des entreprises

Les PME étudiées sont en grande majorité de provenance suisse alémanique (73% du total des entreprises). Un quart des entreprises sont romandes (24%) et celles de la Suisse italienne sont quasiment inexistantes (3%). Cela correspond parfaitement à la distribution de la population des PME suisses sur le territoire national.

Illustration no 3: L'emplacement géographique des entreprises



## **1.2 Autres informations sur les entreprises**

### **1.2.1 Types de services**

#### **1.2.1.1 « Degré d'intangibilité » des services**

Environ 50% des entreprises prestataires de services exercent leur activité principale dans le domaine des services purs. Ces services sont de nature extrêmement intangible et sont délivrés par des personnes. Les services des autres catégories d'entreprises se répartissent pour les 70% dans le secteur des services accompagnés de biens et pour les 30% restant dans le secteur des services incorporés à des substances matérielles.

#### **1.2.1.2 « Degré d'interaction » des services**

Il a été possible d'analyser le niveau d'interaction entre les firmes et les clients qui est nécessaire pour l'élaboration des services selon trois différentes périodes :

Avant la production des services,  
Pendant la production des services,  
Après la production des services.

A noter qu'à chacune des périodes susmentionnées, la nature interactive des services peut être qualifiée d'étroite ou de faible.

En ce qui concerne les prestations de services avant et après leur production, 60% des entreprises considèrent que leurs services impliquent des interactions étroites entre elles et leurs clients. Ce taux est encore plus élevé si l'on se situe au moment de la production des services : 75% des entreprises qualifient dans ce cas d'étroite la nature interactive de leurs services.

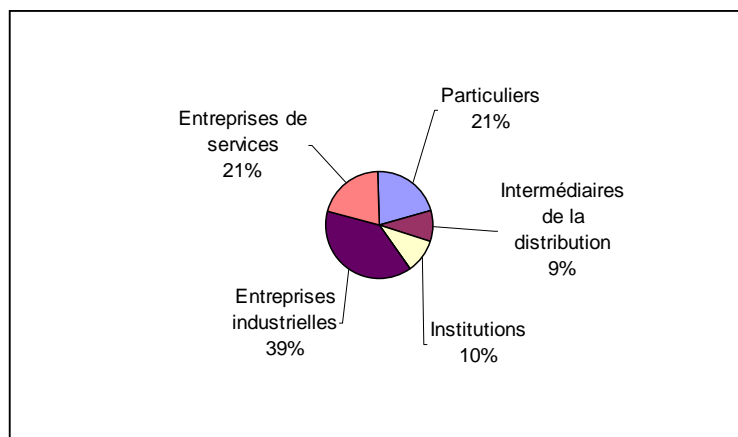
### **1.2.2 Clientèle des entreprises**

Les services peuvent être destinés à des particuliers, à des intermédiaires de la distribution, à des institutions, à des entreprises agricoles, à des firmes industrielles ou à celles prestataires de services.

Il a été demandé aux entreprises d'attribuer des pourcentages à chaque type de clientèle.

Le résultat fait apparaître une prépondérance (39% en moyenne) de la clientèle « entreprises industrielles ». Les entreprises industrielles et celles prestataires de services (21% en moyenne) représentent, à elles seules, les 60% de la clientèle-type des firmes interrogées. Le reste est réparti entre les particuliers (21% en moyenne), les institutions (10% en moyenne) et les intermédiaires de la distribution (9% en moyenne).

Illustration no 4: Moyennes répertoriées pour chaque type de clientèle



### 1.2.3 Année de création des entreprises

Les entreprises répertoriées dans l'enquête ont été fondées dans une période allant de 1766 à 1998. La date de création moyenne est l'année 1961.

Nous avons regroupé les dates de création en quatre groupes :

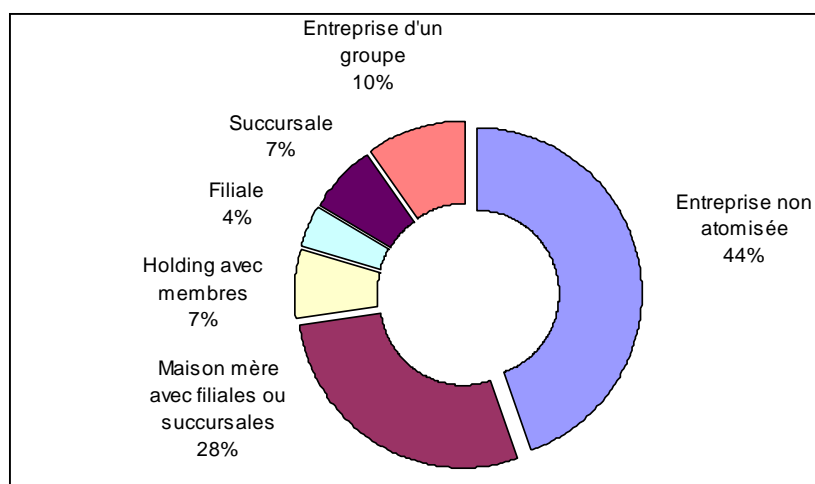
1. 1700 à 1899,
2. 1900 à 1945,
3. 1946 à 1989,
4. 1990 à 1998.

Les résultats indiquent que 68.3% des entreprises ont été créées entre 1946 et 1989. Seuls 12.5% des firmes ont été créées durant la période qui s'étend de 1990 à 1998.

### 1.2.4 Structure de contrôle des entreprises

Les entreprises faisant partie de l'enquête sont essentiellement indépendantes et non atomisées<sup>2</sup> (44% du total des entreprises). Sont également fortement représentées les entreprises qui ont le statut de « maison-mère » (28%). Les filiales, succursales et entreprises membres d'un groupe complètent cette ventilation des entreprises.

Illustration no 5: Structure de contrôle des entreprises



## 2. Phénomène de mondialisation et stratégies internationales

Nous présentons ci-après les résultats liés à la perception que les PME interrogées ont du phénomène de mondialisation et de leur niveau d'internationalisation. Nous allons également mettre en évidence les caractéristiques intrinsèques de leurs stratégies internationales en marketing des services, sans faire initialement de distinction entre la nature intangible et interactive des services. Cette distinction sera introduite par la suite.

<sup>2</sup> Cela signifie que les firmes sont sans filiales ni succursales, composées d'une seule entité (atomisées=dispersées).

## 2.1 Perception du phénomène de mondialisation et niveau d'internationalisation

Nous allons présenter dans ce chapitre l'impact d'un facteur contextuel externe spécifique, la mondialisation, sur les PME de services suisses. Nous verrons que ces dernières ont opté pour une internationalisation souvent poussée de leurs services.

### 2.1.1 Perception du phénomène de mondialisation

Le phénomène de la mondialisation est essentiellement considéré comme étant une opportunité et, cela, dans les trois périodes indiquées, à savoir au début de la mondialisation (1990-1998), au stade actuel et pour l'avenir.

Les fréquences des réponses varient fortement entre ces périodes. Ainsi, environ 60% des entreprises perçoivent *la mondialisation dans la première période* comme étant une opportunité, 13% la voient comme une menace passée et 27% en sont indifférentes.

Ces mêmes entreprises pensent dans leur majorité (75%) *qu'à l'heure actuelle* la mondialisation est une opportunité. Elles sont moins nombreuses à la percevoir comme étant actuellement une menace (10%). Un petit nombre en sont indifférentes (15%).

#### Encadré no 22: La mondialisation perçue par Henri Grandjean SA

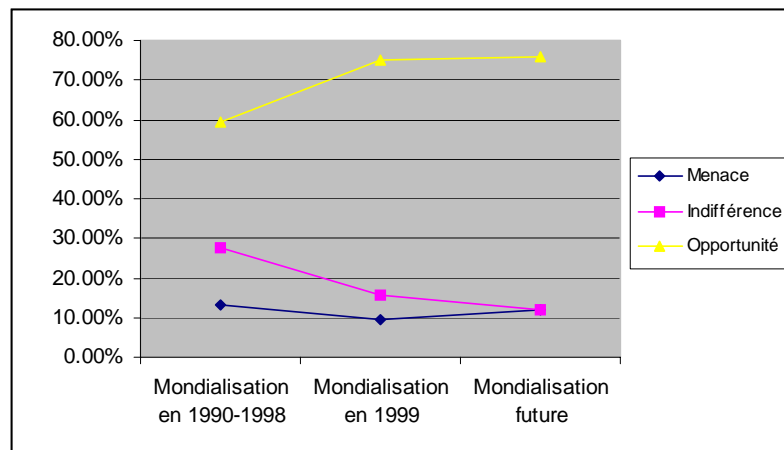
Henri Grandjean est une agence en douane située à la Chaux-de-Fonds créée en 1980. Ses clients sont des firmes industrielles françaises qui souhaitent, d'une part, dédouaner des marchandises à la frontière et/ou, d'autre part, les faire transiter en Suisse.

L'agence s'occupe personnellement des clients français qui manifestent leur désir d'exporter des marchandises en Suisse ou de les faire transiter sur le territoire national vers d'autres pays.

Elle perçoit la mondialisation comme une menace car son métier n'existerait plus si les frontières politiques suisses et françaises venaient à disparaître. De même, ses activités de transport de marchandises sur le territoire suisse pour le compte de firmes françaises seraient également fortement perturbées. Sa survie dépend, par conséquent, de l'existence de clients internationaux.

*Dans une perspective d'avenir*, 76% des firmes considèrent la mondialisation comme étant une opportunité, 12% la regardent comme une menace potentielle et 12% également en sont indifférentes.

Illustration no 6: Perception du phénomène de mondialisation à travers le temps



### 2.1.2 Niveau d'internationalisation

Le niveau d'internationalisation des PME de services suisses a été analysé en fonction de la géographie internationale de leurs prestations principales de services, de leur degré d'internationalisation en terme de pourcentage de chiffre d'affaires et en terme de structure internationale.

*Le rayonnement géographique* des prestations principales de services des PME a la configuration suivante :

1. 31.5% des firmes ont une activité trans-nationale, c'est-à-dire développée en Suisse et dans les pays limitrophes ;
2. 20% développent des activités sur le continent européen ;

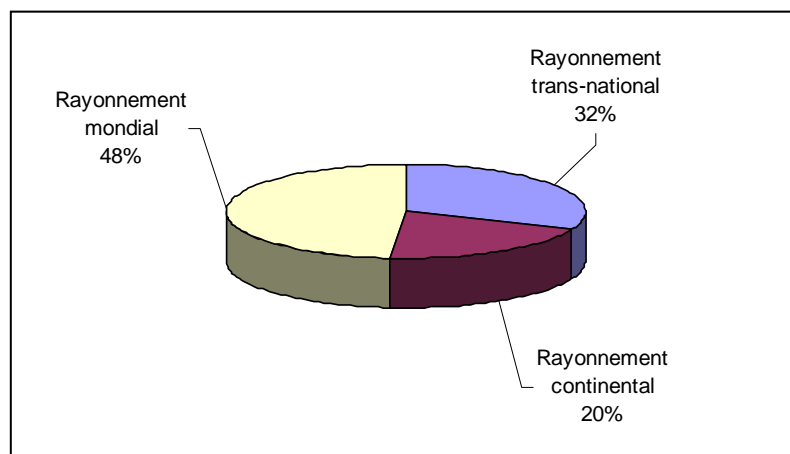
#### Encadré no 23: Rayonnement continental de DAB Consulting

DAB Consulting est une firme suisse qui gère une double activité : elle fait de la consultance en marketing pour de grandes entreprises multinationales et elle organise la vente et la distribution des produits de ces firmes dans le monde entier, avec une préférence marquée pour les pays de l'Europe de l'Est.

Elle fait, par conséquent, partie des 20% des firmes interrogées qui sont actives sur le continent européen.

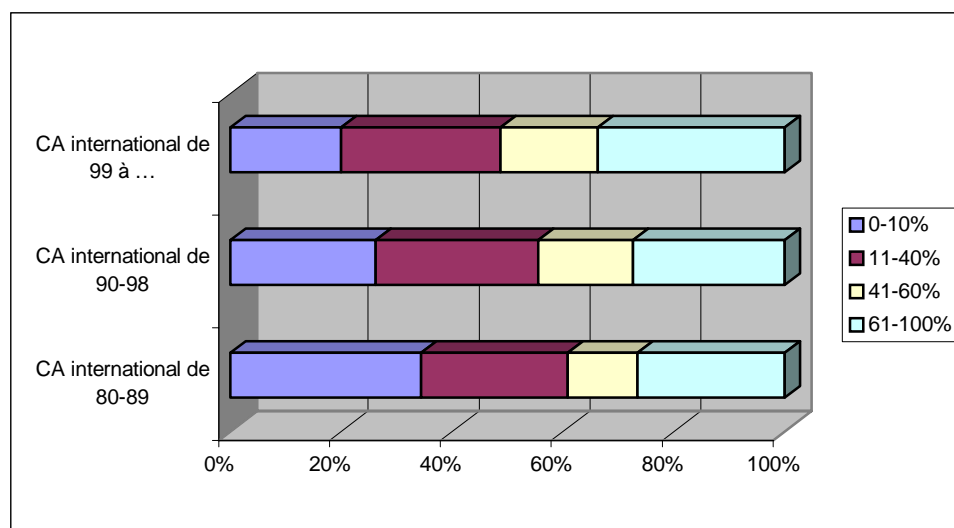
3. 48.5% sont présentes partout dans le monde.

Illustration no 7: Rayonnement géographique des prestations de services principales



*Le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par les entreprises par rapport à leur chiffre d'affaires total varie temporellement. Se dessine ainsi dans le temps une tendance à la hausse du pourcentage du chiffre d'affaires international par rapport au chiffre d'affaires total, la part des « plus de 60% du CA étant étranger » progressant fortement d'une période à l'autre.*

Illustration no 8: Pourcentages des chiffres d'affaires réalisés à l'étranger par rapport aux chiffres d'affaires totaux. Analyse temporelle

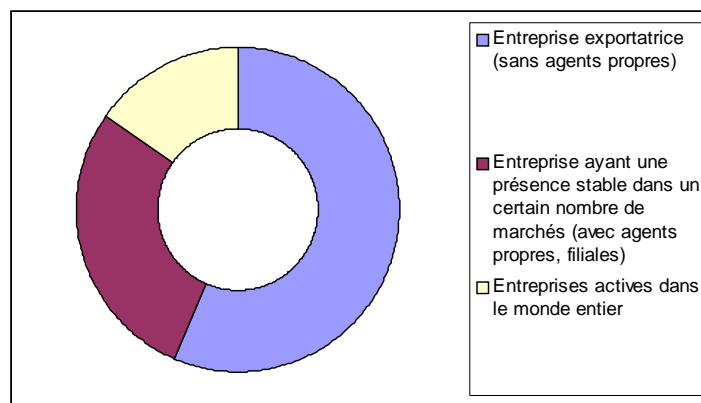


*Dans la période allant de 1980 à 1989, seules 26.5% des entreprises comptabilisaient plus de 60% de leur chiffre d'affaires à l'étranger. Une grande majorité (34.4%) des firmes réalisaient encore moins de 10% de leur CA à l'étranger. Dans la période suivante, partant*

de 1990 et se terminant à la fin des années '90, 29.3% des entreprises optaient encore pour une internationalisation moyenne. A noter que les autres parts, en particulier celles dont les entreprises acquièrent 40% et plus de leur chiffre d'affaires à l'étranger sont en hausse. Finalement, 33.8% des firmes pensent *qu'à l'avenir* elles s'internationaliseront toujours plus et, conséquemment, que leur pourcentage de chiffre d'affaires international augmentera.

Au sujet de *la structure internationale des firmes*, nous observons une nette prédominance pour les entreprises qui se considèrent comme exportatrices, sans agents propres (56.3%). 28.5% des firmes pensent avoir une présence stable dans un certain nombre de pays (avec agents propres, filiales, etc.) et 15.2% se voient implantées dans le monde entier.

Illustration no 9: Niveau d'internationalisation des firmes – Structure internationale

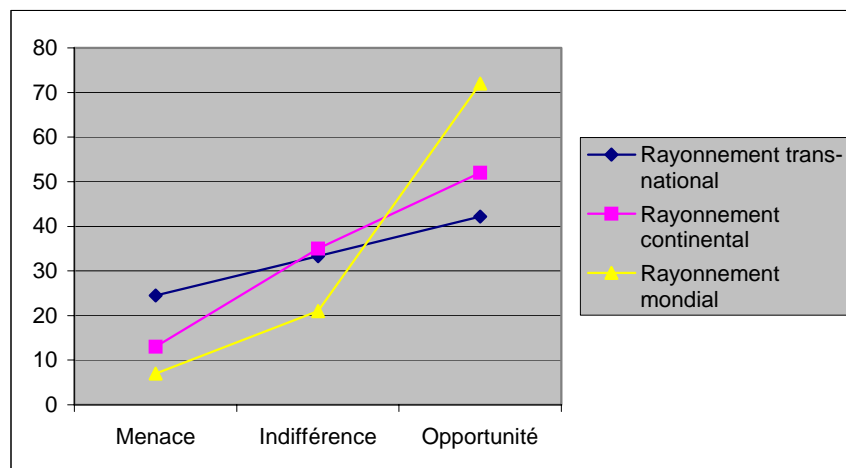


### 2.1.3 Relations entre la perception du phénomène de mondialisation et le rayonnement international des activités des firmes

Après analyse des résultats précédents, une relation intéressante peut être identifiée entre la perception par les firmes du phénomène de mondialisation pour la période de 1990-98 et le rayonnement géographique actuel de leurs activités. Ainsi, les firmes qui ont aujourd'hui un rayonnement mondial de leurs activités sont celles qui, dans les années '90, percevaient la mondialisation comme étant une opportunité fantastique. Par contre, les entreprises qui disposent de nos jours d'un rayonnement national ou continental attribuaient dans une moins grande proportion le qualificatif « d'opportunité » à la mondialisation passée.

Illustration no 10: Perception du phénomène de mondialisation – Rayonnement géographique





		Rayonnement géographique			
		Trans-national	Continental	Mondial	Total
Mondialisation en 1990-98	Menace	11 (24.5%) ↓	4 (13%) ↓	5 (7%)	20
	Indifférence	15 (33.3%)	11 (35%)	16 (21%)	42
	Opportunité	19 (42.2%) ↑	16 (52%) ↑	56 (72%)	91
Total		45 (100%)	31 (100%)	77 (100%)	153

### 2.1.4 Relations entre la perception de la structure internationale et celle de contrôle des entreprises

Une autre relation intéressante est celle qui unit la structure de contrôle des firmes à leur perception du niveau d'internationalisation.

Ainsi, les entreprises dites « exportatrices » sont essentiellement des firmes non atomisées et indépendantes (62.4% des firmes exportatrices). Les entreprises ayant une présence stable dans un certain nombre de marchés ont, au contraire, plus souvent le statut de maisons-mères dont les filiales sont établies en Suisse ou à l'étranger (57.4% des firmes implantées dans un certain nombre de marchés). Finalement, les firmes présentes dans le monde entier n'utilisent pas de structure particulière à proprement parlé.

## 2.2 Stratégies internationales en marketing des PME de services

### 2.2.1 Motivations à la base de l'internationalisation des services

L'internationalisation des firmes prestataires de services peut être motivée par divers facteurs. Nous en avons retenu les suivants :

1. Afin de profiter de circonstances particulières et d'opportunités de court terme ;
2. En réponse à une saturation du marché domestique (v. Encadré no 24) ;
3. En réponse à une demande inexploitée à l'étranger ;
4. Afin d'accompagner des produits à l'étranger ;
5. Afin de suivre à l'étranger un important client qui s'est internationalisé ;
6. En réponse à l'incitation de diverses organisations ;
7. Afin d'imiter la concurrence ;
8. Afin d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création ;
9. En réponse à des contacts, relations avec clients étrangers entrepris lors de foires et expositions.

#### Encadré no 24: Microflow SA

Microflow SA conçoit et produit des dispositifs médicaux pour des thérapies relatives aux maladies pulmonaires qu'elle vend principalement à des industries pharmaceutiques. Les prestations qu'elle offre sont donc du type « incorporées à une substance matérielle ».

Elle destine ses prestations à trois continents qui sont l'Europe, les USA et le Japon. Elle s'est internationalisée dès sa création, car une firme située sur un marché comme le marché pharmaceutique n'a aucune possibilité de survie sur un territoire si étroitement délimité que la Suisse. Le niveau de proximité des marchés étrangers n'est aucunement lié au degré d'expérience internationale de la firme. Il dépend, en fait, en grande partie des zones de maladie. Par exemple, il y a quelques années, l'Amérique était le principal pays-cible pour les dispositifs de Microflow. Actuellement, la firme tente de pénétrer plus intensément le marché européen. Il se peut toutefois qu'à l'avenir elle se reconcentre sur le marché américain, voire asiatique.

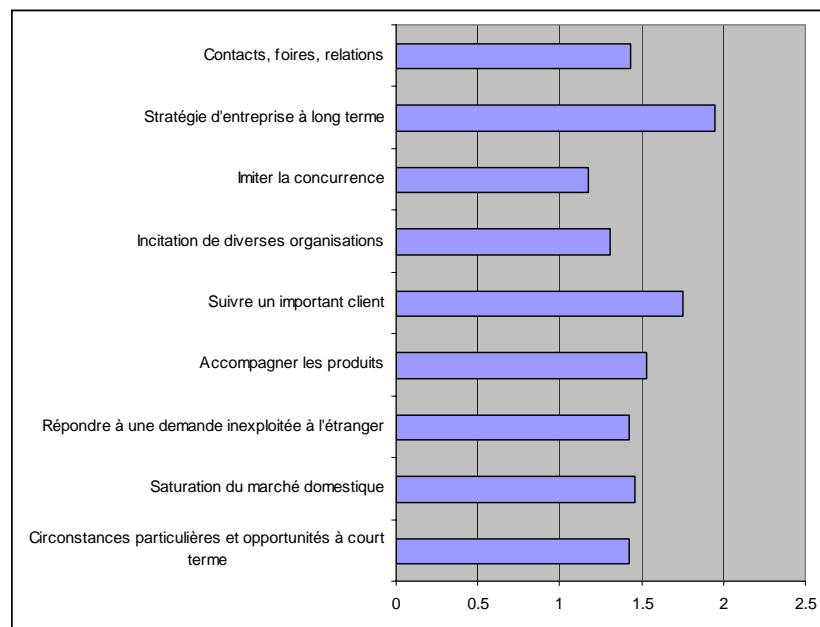
Pour chacun de ces facteurs, nous avons voulu connaître leur importance en terme de motivation à l'internationalisation des PME de services, c'est-à-dire déterminer s'ils n'ont aucune importance (=1), ont une importance moyenne (=2) ou grande (=3) à les pousser à pénétrer les marchés étrangers.

En analysant les moyennes de chaque facteur, nous constatons qu'elles se situent toutes entre 1 et 2, à savoir entre les labels « aucune importance » et « importance moyenne ». Cela peut signifier, entre autres, deux choses :

que nous avons interrogé de manière équilibrée des entreprises de toute nature qui sont incitées à s'internationaliser par des facteurs différents, que nous avons défini des facteurs qui sont peu pertinents pour motiver les firmes à s'internationaliser.

La moyenne relative à la motivation « Afin d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création » vient en tête par ordre d'importance, suivie de celles relatives à « Afin de suivre à l'étranger un important client qui s'est internationalisé » et à « Afin d'accompagner des produits à l'étranger ». « L'imitation de la concurrence » reste, par contre, un facteur très peu motivant pour les firmes.

Illustration no 11: Motivations de l'internationalisation



### **2.2.2 Analyse des distances géographique et culturelle entre le marché domestique et les marchés étrangers des PME de services**

Nous avons voulu savoir de quelle manière les firmes percevaient leurs marchés étrangers en termes de distances géographique et culturelle par rapport à leur marché domestique.

A propos de la distance géographique des marchés étrangers, il s'avère que, pour la période relative au début de l'internationalisation des PME de services, ces dernières pénètrent essentiellement des marchés étrangers de proximité (52.9% des entreprises les perçoivent de cette manière). Par contre, cette situation semble se modifier dans le temps. En effet, elle ne sont actuellement plus que 16.8% des firmes à décrire leurs marchés étrangers comme étant proches géographiquement et presque la moitié (43.5% des firmes) les qualifient d'éloignés.

Illustration no 12: Niveau de proximité géographique des marchés étrangers visés par les PME de services en %

Niveau d'expérience internationale de votre firme		Niveau de proximité géographique des marchés étrangers visés																
		Au début de l'internationalisation						Situation actuelle										
		proches			proximité moyenne			éloignés			proches			proximité moyenne			éloignés	
peu d'expérience		27.3	16.8	5.5	5		3.7	0	0.6	3.1								
expérience moyenne		37.9	16.8	14.3	6.8		34.2	5	16.1	13.1								
bcp d'expérience		34.8	19.3	13	2.5		62.1	11.8	23	27.3								
			52.9	32.8	14.3			16.8	39.7	43.5								

A noter que cette illustration nous renseigne également sur l'expérience internationale des firmes. Ainsi, au début de leur internationalisation, 27.3% et 37.9% des firmes se percevaient comme détenant respectivement une expérience faible et moyenne en matière d'internationalisation. Actuellement, 62.1% des firmes pensent avoir une très grande expérience dans ce domaine.

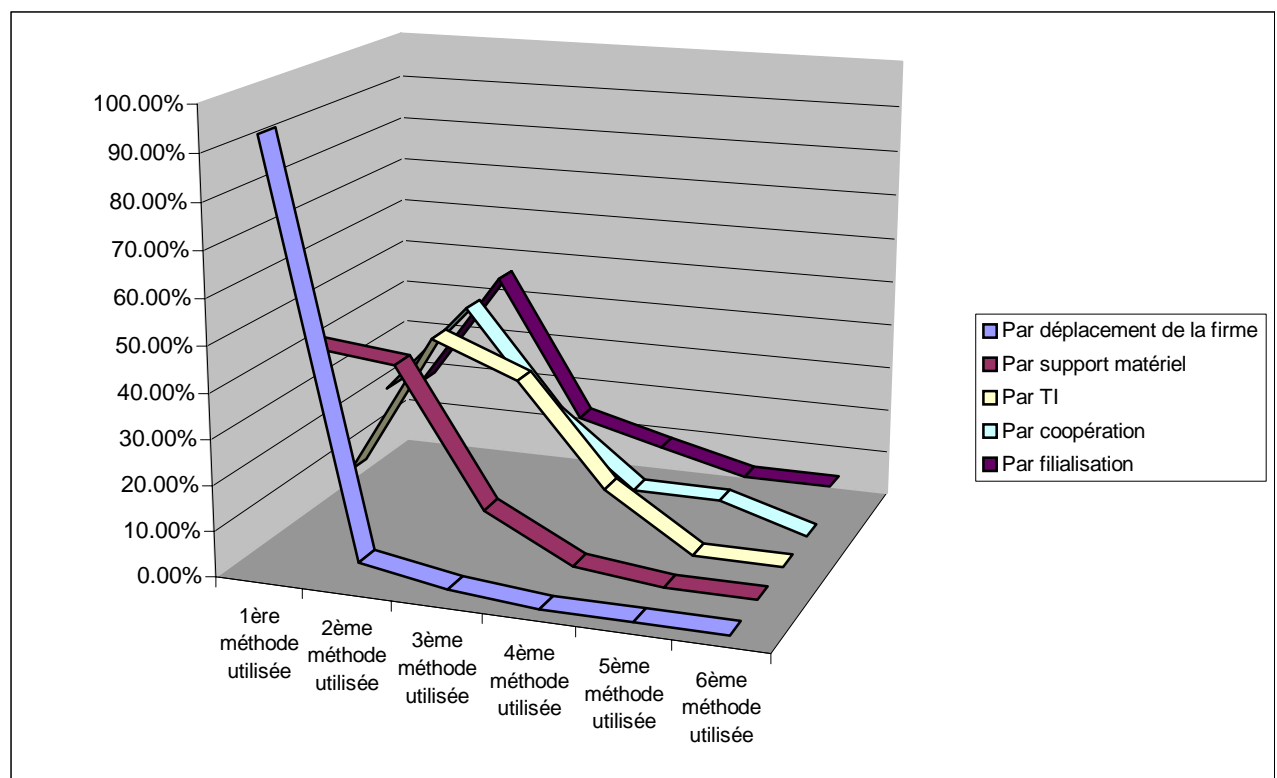
En matière de distance culturelle, 49.1% des firmes investissent des marchés étrangers de cultures moyennement proches. Les autres entreprises sont actives à parts égales dans les marchés de petites et grandes distances culturelles.

### 2.2.3 Séquence temporelle d'introduction des méthodes de pénétration

Différentes méthodes de pénétration des marchés à l'étranger sont utilisables par les entreprises de services, telles que l'exportation par le déplacement des firmes vers leurs clients, au moyen de supports matériels ou de technologies d'information, par coopération (sous-traitance, licence, franchise, joint venture) ou, encore, par filialisation.

L'illustration infra est relative à l'introduction temporelle des méthodes de pénétration des marchés par les PME de services.

Illustration no 13: Séquence temporelle d'introduction des méthodes de pénétration des marchés étrangers



La méthode de pénétration la plus employée *dans un premier temps* est le déplacement des firmes vers leurs clients (93.5% des réponses sur le total des séquences temporelles pour cette méthode), suivie par l'exportation des services au moyen des supports matériels (44% des réponses).

Les autres méthodes de pénétration utilisées à l'étranger sont essentiellement introduites *dans un deuxième temps*. Elles concernent l'exportation par les technologies d'information, l'internationalisation par coopération et celle par filialisation.

A noter qu'à mesure que l'on se déplace de la méthode « par déplacement des firmes vers leurs clients » à celle « par filialisation », les positions séquentielles sont plus nombreuses. Ainsi, l'internationalisation par déplacement des firmes peut se réaliser jusqu'en troisième instance. L'internationalisation par supports matériels ou celle par les technologies d'information comprennent une quatrième instance. L'internationalisation par coopération a été aussi utilisée en cinquième position et celle par filialisation a même été introduite dans un sixième temps.

#### **2.2.4 Degré de contrôle des méthodes de pénétration à l'étranger**

La méthode de pénétration la plus employée par les PME de services suisses concerne *le déplacement direct de leur personnel à l'étranger* (59.8% des firmes l'utilisent). Viennent ensuite, par ordre d'importance, les méthodes suivantes : par déplacement des clients (33.5% des firmes), au moyen des supports matériels (28.7% des firmes), par filiales (27.4% des firmes) et au moyen des technologies d'information (25.8% des firmes). Les agents, propres ou multicartes, la sous-traitance internationale, les Joint-Ventures, les franchises et licences sont des méthodes qui ne sont pas particulièrement affectionnées par les PME de services (5.6% des firmes).

#### **2.2.5 Schéma de configuration-coordination des PME de services internationales**

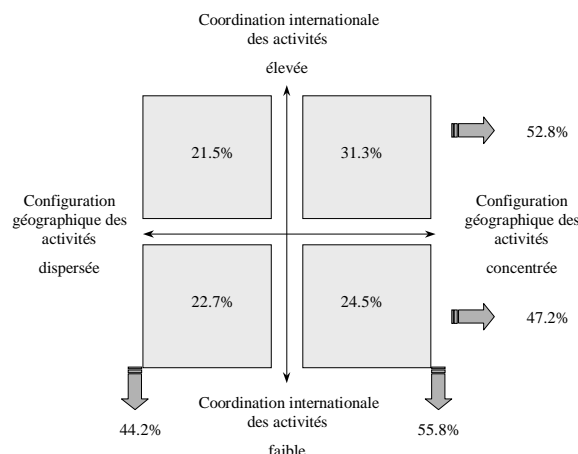
Les activités principales des PME de services peuvent être classées en fonction de leur configuration (disposition) géographique<sup>3</sup> et de leur coordination internationale<sup>4</sup>. Nous observons dans l'illustration ci-après que les firmes optent de manière équilibrée pour l'une ou l'autre des possibilités. Cela peut s'expliquer, notamment, par la nature très hétérogène des PME interrogées.

---

<sup>3</sup> La configuration géographique ou disposition géographique est dite dispersée si les activités principales des firmes (production, finance, marketing, administration, etc.) sont exercées en de nombreux emplacements étrangers. Par contre, elle est dite concentrée si ces activités sont réalisées à un emplacement géographique déterminé.

Nous constatons, en effet, que 44.2% et 55.8% des firmes ont, respectivement, une configuration géographique des activités dite dispersée et concentrée. Les pourcentages relatifs aux firmes qui adoptent une coordination internationale faible (47.2% des firmes) et élevée (52.8% des firmes) de leurs activités principales sont sensiblement les mêmes.

Illustration no 14: Configuration géographique et coordination internationale des activités principales des PME de services



#### Encadré no 25: Une coordination internationale très poussée de Christie's

Christie's, maison de vente aux enchères, a depuis 1959 pris une dimension internationale en ouvrant cent dix huit bureaux dans trente sept pays en Europe, en Amérique et en Asie avec plus de trois cent cinquante spécialistes dans des domaines de collection très spécialisés.

La Suisse est à présent le troisième centre de vente après Londres et New York. En effet, jusqu'à la fin des années soixante, toutes les activités de Christie's étaient centralisées à Londres, qui était le siège et le lieu de vente du Groupe. La situation ne changea qu'en 1969, lorsque qu'une personne, Hans Nedelhoffer, expert en bijoux et directeur de Christie's Genève à l'époque, organisa une première vente à Genève qui connut un succès retentissant.

L'exportation principale de services de Christie's se concrétise par le déplacement des clients vers les salles de vente. Mais la firme contribue aussi au rapprochement de son marché par la création de plus en plus de bureaux et de salles de vente dans le monde entier. Elle organise également des « travelling expositions », qui consistent en des expositions élaborées avant une grande vente aux enchères dans des régions réputées pour leur grand potentiel d'acheteurs intéressés. Pour s'assurer de la réussite de telles actions, une coordination internationale très poussée est indispensable.

<sup>4</sup> La coordination internationale se rapporte à l'organisation des activités fonctionnelles des entreprises au niveau international. Elle peut être formalisée de manière très précise et rigoureuse (élevée) ou, au contraire, être davantage relâchée, privilégiant une indépendance organisationnelle de leurs activités (faible).

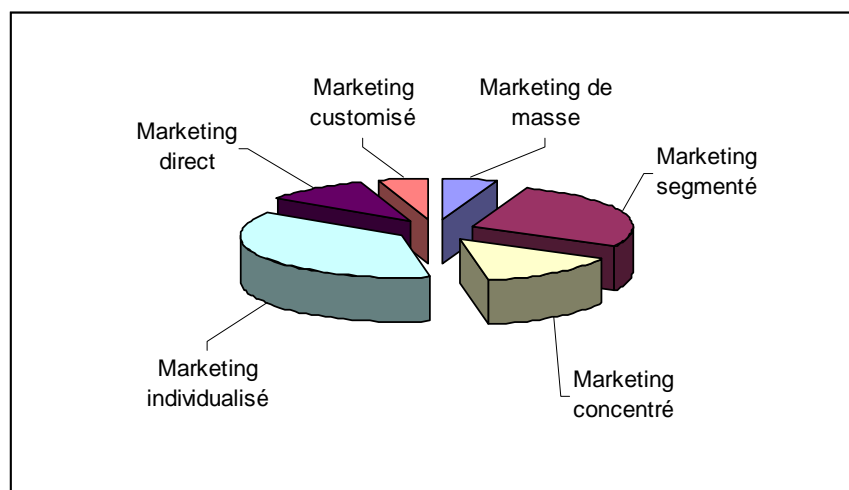
## 2.2.6 Politiques internationales des PME de services

Avant d'analyser les politiques de marketing-mix des PME de services, il convient de comprendre leur segmentation du marché, leur positionnement ainsi que leurs stratégies en matière de technologie et de contrôle de qualité.

### 2.2.6.1 Segmentation internationale des marchés

Différents types de couverture des marchés peuvent être utilisés par les firmes. Par exemple, en optant pour une couverture totale de leur marché, elles font du marketing « de masse » (tous les « produits-marchés »). En privilégiant des segments spécifiques (des « produits-marchés » particuliers), voire un seul segment de leur marché (un unique « produit-marché »), elles adoptent respectivement une stratégie segmentée et concentrée de marketing. Le marketing individualisé consiste à approcher chaque client comme un segment particulier. Il n'est pas synonyme de marketing direct. En effet, quand nous parlons de marketing direct, nous nous référons plus particulièrement aux entreprises qui utilisent de manière personnalisée des instruments standardisés tels que, par exemples, le mailing, qui emploient la vente par correspondance, la représentation directe, etc. Le marketing customisé est un type de marketing direct qui est basé sur des instruments on-line.

Illustration no 15: Différentes approches de marketing



Les PME de services de notre enquête privilégient le marketing individualisé, chaque client constituant un segment à part entière (55.8% des entreprises interrogées optent pour ce type de marketing). Elles affectionnent ensuite spécialement le marketing segmenté (40.6% des entreprises). Le marketing concentré (21.8% des entreprises) et le marketing



direct (15.9%) viennent en troisième et quatrième places. Le marketing de masse (8.5% des entreprises) et le marketing customisé (7.3%) ne sont, par contre, pas particulièrement appréciés par ces firmes.

#### 2.2.6.2 Profils marketing en matière de technologie et de contrôle de qualité

En analysant les résultats de l'enquête, nous constatons que 48.5% des firmes avouent avoir un degré de technologie élevé. Ce taux peut être perçu comme très élevé si l'on prend connaissance des informations suivantes : la compétitivité des PME de services, à un niveau local ou international, passe non seulement par de nouvelles formes complexes de gestion et d'organisation, mais aussi par de nouvelles technologies de gestion et par un investissement immatériel en recherche et développement et en veille technologique important. Ce phénomène se concrétise d'autant plus que les firmes proposent des services d'information, car l'innovation dans ce domaine suppose l'écoute de l'environnement et, donc, la présence d'une veille technologique, concurrentielle et commerciale relativement formalisée. Or, l'information, notamment technologique, est coûteuse et évolue rapidement. Les PME sont ainsi relativement vulnérables à cause de leurs ressources limitées pour créer, obtenir et évaluer l'information (Julien & Marchesnay, 1988).

Le contrôle de qualité est un élément apprécié par les PME. En effet, 53.9% des firmes affirment en avoir instauré un (par exemple instauration norme ISO) au sein de leur organisation. Nous avons vu que la qualité peut se mesurer au niveau des entreprises en général, mais également au niveau des prestations. En effet, les services, compris essentiellement comme systèmes, impliquent l'ensemble du personnel des entreprises. Il s'agit, par conséquent, de non seulement contrôler la qualité de l'output, mais également celle des prestations réalisées en amont, ainsi que de définir ce qui constitue le bon management des systèmes de services. Connaissant l'importance énorme que jouent les personnes dans les systèmes de servuction, il est dès lors compréhensible d'avoir un taux élevé en matière d'instauration de contrôle de qualité au sein des PME de services.

#### Encadré no 26: La qualité chez Contrinex

Contrinex SA est actuellement le spécialiste éprouvé dans le domaine des détecteurs de proximités inductifs. Ces instruments sont utilisés partout où des machines sont commandées électroniquement.

La firme détient la moitié de la production mondiale et gagne régulièrement des parts de marché. Presque 90% de son chiffre d'affaires est réalisé à l'exportation.

La vente, assurée par des revendeurs internationaux, ne représente pas la difficulté principale. Le défi est ailleurs : il faut produire ces « produits-prestations » de performance à des coûts raisonnables, en quantité suffisante, de bonne qualité et d'excellente fiabilité et, ceci, dans le cadre d'une petite société avec des moyens limités.

La qualité chez Contrinex est primordiale. Le « Contrinex Quality Management System » est certifié par le standard ISO 9002 depuis 1995, et par le standard ISO 9001 depuis 1996. Afin de répondre au niveau exigé par ces standards, le personnel dans chaque département est formé à l'interne.

### 2.2.6.3 Politiques de marketing-mix

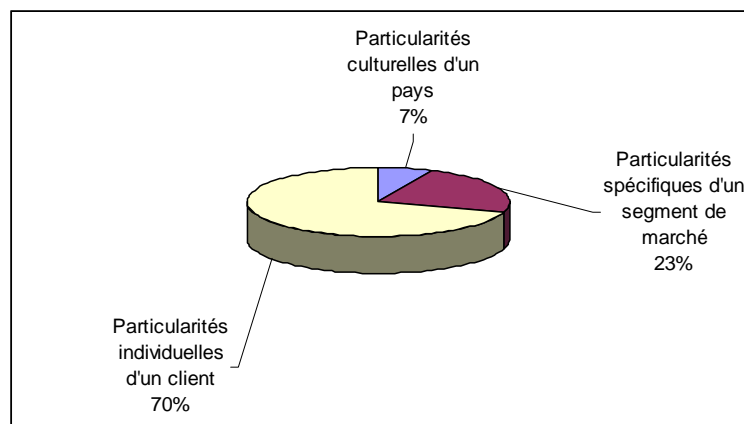
Nous allons reprendre infra une à une les politiques du marketing-mix des PME de services.

#### *Politique de produit*

En marketing international, deux options sont à la portée des firmes : soit de standardiser les services, soit de les adapter aux marchés internationaux, notamment aux particularités culturelles des marchés, aux spécificités d'un segment de clientèle ou à celles individuelles d'un client.

La deuxième option semble être préférée par les PME de services suisses. En effet, 72.7% des entreprises ont choisi d'adapter leur service de base. Cette adaptation se réalise essentiellement par rapport aux particularités individuelles des clients (70.3%).

Illustration no 16: Adaptation des services aux marchés internationaux



A noter que les PME de services offrent davantage des ensembles de services que des services uniques. En effet, 55.8% des entreprises avouent proposer à leur clientèle internationale de nombreux services additionnels. Cela peut s'expliquer par le fait que ces firmes ne sont pas seulement en concurrence entre elles et avec des firmes de plus grande taille, qu'elles soient internationales ou non, mais aussi avec leurs propres clients, par exemple le restaurant avec la maîtresse de maison, etc. Pour réussir à pénétrer de tels marchés, les PME de services doivent faire mieux et à moindre coût. Dans ce genre

d'activités, il s'agit donc de prouver qu'elles peuvent apporter au client davantage de bénéfices et de valeurs ajoutées que ce qu'il obtiendrait lui-même en charge des opérations.

Encadré no 27: Des activités standardisées et adaptées à l'intérieur du Palais de Beaulieu

Beaulieu est un centre de congrès et d'expositions qui accueille des événements nationaux et internationaux. Il occupe le troisième rang des places de foires suisses, derrière Bâle et Zurich. Il a pour missions d'organiser des manifestations de qualité élevée ainsi que d'offrir un marché substantiel aux exposants.

Deux types de clientèle sont ciblés par le Palais : les congressistes et les exposants. Son comportement en matière de marketing est différencié face à ces deux marchés. Des prestations homogènes sont proposées aux exposants : zone d'exposition, nombre de mètres carrés à disposition, équipements techniques nécessaires, tandis que les congressistes se voient offrir de nombreuses prestations très diversifiées.

*Politique de prix*

Il a été demandé aux PME de déterminer, par ordre d'importance, quelles étaient les méthodes les plus déterminantes pour fixer les prix de leurs services. Différentes méthodes leur étaient proposées :

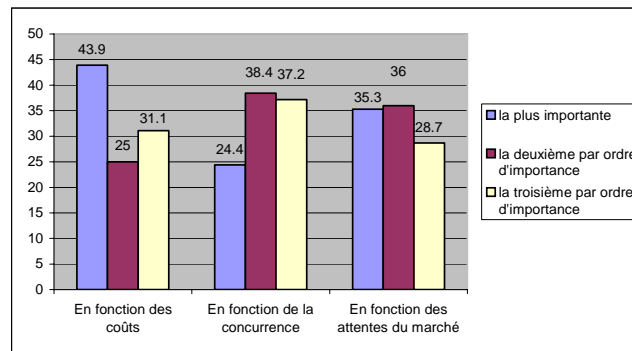
- la méthode qui se base sur les coûts ;
- celle qui se base sur les prix de la concurrence ;
- celle qui se base sur les attentes/demandes du marché.

*La méthode qui est fonction des coûts* a été classée comme étant la plus importante par 43.9% des entreprises. 31.1% et 25% des firmes la situent ensuite respectivement en deuxième et troisième position.

*La méthode qui prend en compte les prix de la concurrence* est essentiellement placée en 2<sup>ème</sup> position par ordre d'importance (38.4% des firmes). Elle est, par contre, rarement située en première position (24.4% des firmes).

Finalement, *la méthode relative aux attentes du marché* se positionne principalement en deuxième (36% des firmes), voire en première place (35.3% des firmes). Les firmes qui la situent en troisième position sont moins nombreuses (28.7% des firmes).

Illustration no 17: Les méthodes de fixation des prix



### *Politique de communication*

#### *a) Les instruments de communication*

Différents instruments de communication sont à la portée des PME. Ils sont de nature interpersonnelle ou de type média. Plus de la moitié des entreprises interrogées utilisent fréquemment les instruments suivants : contact personnalisé par le chef d'entreprise (75.8% des entreprises), bouche à oreille (70.9%) et personnel propre au point de contact (67.9%). A noter que ces instruments sont tous de nature interpersonnelle.

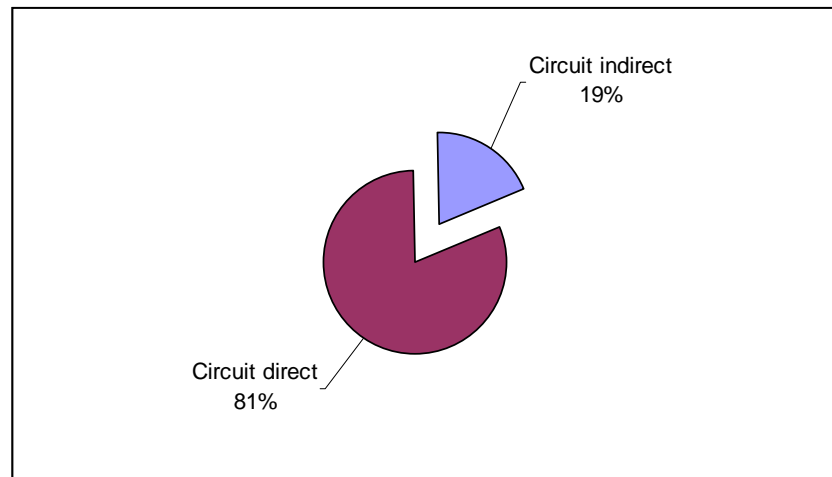
Elles communiquent ensuite par le personnel externe à l'entreprise (48.5%), les foires (43.6%), le mailing classique (32.1%), les annonces (26.1%), la communication directe on-line (23.6%), l'environnement physique de l'entreprise, l'affichage, la télévision et la radio.

#### *b) Les types de communication*

Le seul type de communication qui soit intéressant de souligner pour les PME est la négociation des ventes, laquelle est appliquée par 64.4% des entreprises. Les autres types de communication, à savoir les relations publiques (34.8%), la publicité (30.7%), la promotion (20.9%) et le sponsoring (5.5%) sont de moindre importance.

### *Politique de distribution*

Les PME de services ne semblent pas particulièrement affectionner l'intermédiation. En effet, les résultats nous montrent qu'en moyenne seuls 19.17% des entreprises utilisent les circuits indirects. Parmi ces dernières, l'intermédiation se limite essentiellement à la distribution et vente de services (66.1% des entreprises qui utilisent les circuits indirects).



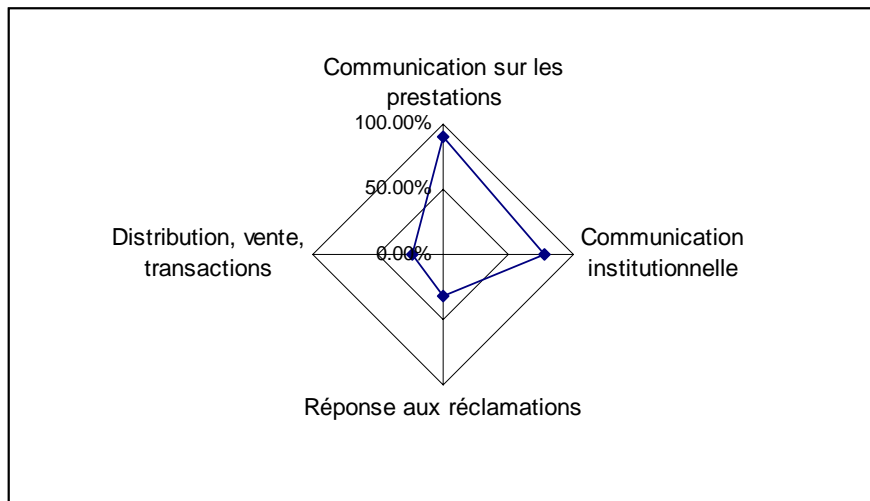
### *Internet*

Internet est un instrument de communication et de distribution formidable qui offre la possibilité aux entreprises de vendre leurs produits et services aux quatre coins de la planète à des coûts très abordables.

Les PME de l'enquête semblent très ouvertes à cet instrument on-line. En réalité, pas moins de 93.3% des entreprises y sont reliées et 68.3% de ces dernières y possèdent un site.

Les fonctions les plus utilisées par les firmes sont de nature essentiellement unilatérale, à savoir la communication sur les prestations (90.8% des firmes qui possèdent un site) et la communication institutionnelle (78% des firmes qui possèdent un site). Seulement 32.1% des entreprises propriétaires d'un site s'aventurent sur le chemin de la communication bilatérale en répondant, par cet instrument, aux éventuelles réclamations des clients. Rares sont celles qui distribuent, vendent et effectuent des transactions au moyen de ce support interactif (23.9% des firmes).

Illustration no 19: Fonctions des sites Internet des PME de services



### *Analyse trade-off des quatre P's*

Nous avons souhaité, par ce type d'analyse, tester les préférences (utilités) des entreprises en matière de service, de distribution, de communication et de prix. A chacun de ces attributs ont été associés deux niveaux.

Pour ce faire, nous avons dû calculer pour l'ensemble des PME de services interrogées les moyennes des réponses de chaque combinaison d'attributs et de niveaux d'attributs.

L'illustration suivante nous permet déjà d'observer que les combinaisons d'instruments (attributs) de marketing qui correspondent le mieux aux priorités des entreprises sont, par ordre de préférence, les suivantes :

1. Des services sur mesure et une distribution directe ;
2. Des services sur mesure et une communication interpersonnelle ;
3. Des services sur mesure et des prix élevés ;
4. Une distribution directe et une communication interpersonnelle ;
5. Des prix élevés et une communication interpersonnelle ;
6. Des prix élevés et une distribution directe.

Illustration no 20: Moyennes des réponses pour l'analyse trade-off des quatre P's

		Distribution		Communication		Prix (en absolu)	
		Intermédiaires	Directe	Interpersonnelle	Type média	Elevé	Faible
Service / Produit	Standard	3.2795	2.2405	2.2722	3.2579	2.5256	3.0127
	Sur mesure	2.7643	1.7205	1.6375	2.8239	1.8291	2.6369
Distribution	Intermédiaires	1.3500	2.4968	2.1032	3.1572	1.6478	2.0710
	Directe	2.5705	3.5688	1.7625	3.0258	2.9423	3.3145

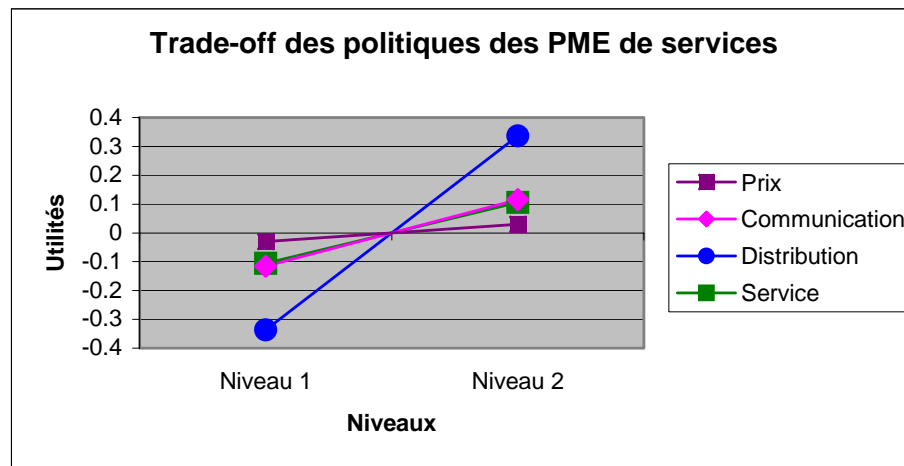
### Résultats de l'analyse

Attributs	Importance	Importance en %	Niveaux d'attribut	
			Niv. 1	Niv. 2
1 service	.212	.165	-.106 (standardisation)	.106 (sur mesure)
2 distribution	.461	.358	-.230 (indirecte)	.230 (directe)
3 communication	.442	.344	.221 (interpersonnelle)	-.221 (type média)
4 prix	.171	.133	.085 (élevé)	-.085 (faible)

L'attribut le plus important est la distribution. Le deuxième attribut par ordre d'importance est la communication. Le service et le prix viennent ensuite.

En ce qui concerne les niveaux d'attributs, le niveau no 2 est préféré à celui no 1 pour le service et la distribution. Pour les deux autres attributs, il semble être accordé, par contre, davantage d'utilité au niveau no 1.

Illustration no 21: Output de l'analyse trade-off des 4P's



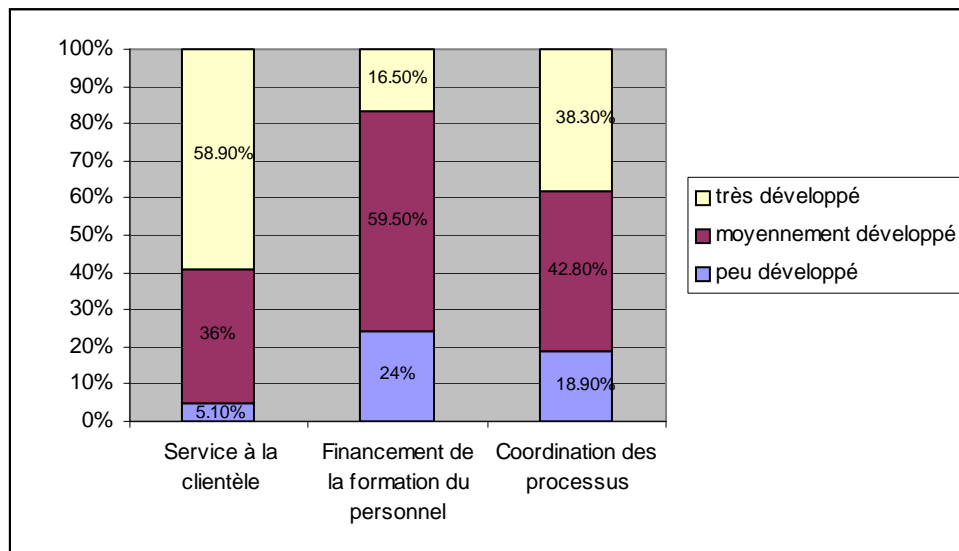
**Le profil type des préférences** de l'ensemble des firmes est composé, par conséquent, par **des services sur-mesure, distribués directement et communiqués par des instruments interpersonnels. Leurs prix sont élevés.**

*Service à la clientèle, people et processus*

Des différences de développement par les PME en matière de service à la clientèle, de financement de la formation du personnel ou de coordination des processus sont identifiées. En effet, le service à la clientèle est perçu par ces entités comme fortement développé (58.9% des entreprises), tandis que les deux autres politiques le sont moyennement.

Illustration no 22: Perceptions des trois dernières politiques par les PME de services





A noter que des améliorations dans ces trois domaines sont très peu envisagées par les entreprises (en moyenne, 1/3 des entreprises l'envisagent seulement).

### 3. Poids des critères d'intangibilité et d'interaction dans l'orientation des stratégies internationales

Dans la troisième partie, un certain nombre d'interrogations ont été émises sur la base d'une analyse théorique comparative des stratégies internationales en marketing de services et de celles des PME. Elles dérivait toutes d'une question centrale, la suivante : « *les PME de services appliquent-elles les spécificités des stratégies internationales en marketing des services ?* ».

Nous avons remarqué que les spécificités ont surtout pu être identifiées pour les services dits « purs », parfaitement intangibles, ainsi que pour les services qualifiés de « high contacts », qui impliquent un degré élevé d'interaction entre les firmes prestataires de services et leurs clients.

Nous allons donc reprendre un à un les six niveaux stratégiques mis en exergue dans la partie théorique dans le but d'observer si, pour les branches dont les services sont intangibles et pour celles qui nécessitent un degré élevé d'interaction durant leur élaboration, les particularités stratégiques sont vérifiées pour les PME interrogées dans l'enquête.

Dans la mesure du possible, cette vérification se fera de deux manières :

1. Après avoir extrait les résultats relatifs aux entreprises qui ne proposent que des services « intangibles » (pour l'analyse des cinq premiers niveaux stratégiques) ainsi que « high contacts » (pour celle relative au dernier niveau stratégique), nous les comparerons aux résultats généraux présentés dans le deuxième chapitre de cette 5<sup>ème</sup> partie, afin d'observer si et de quelle manière les PME de services suisses prestataires de services purs et fortement interactifs se distinguent de l'ensemble des PME de services suisses interrogées.
2. Ensuite, dans le cas où des aboutissements intéressants pourraient être soulignés, nous présenterons les résultats d'un certain nombre de tableaux de contingence issus du croisement de variables stratégiques et d'attributs se rapportant à la nature des services impliqués.

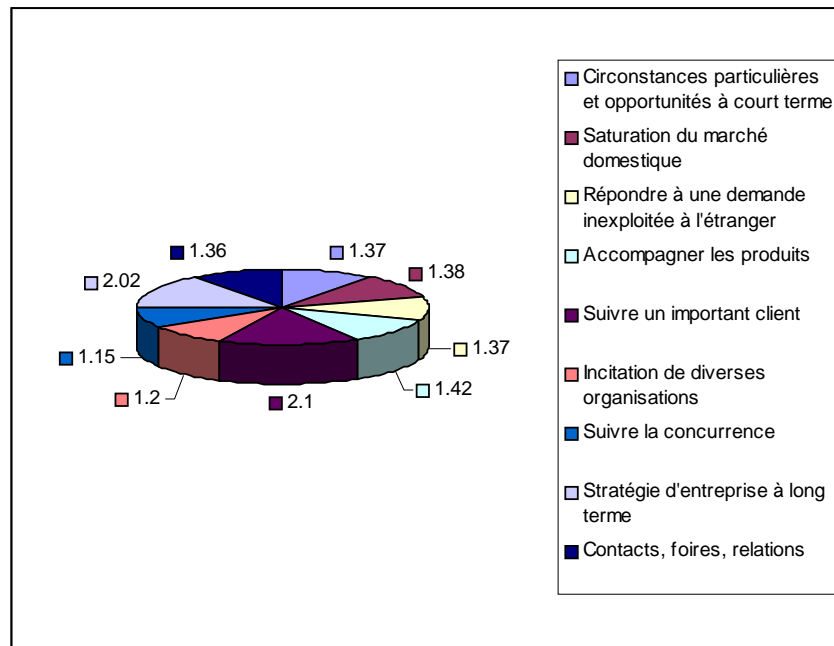
### **3.1 L'intangibilité et les stratégies internationales en marketing des PME de services suisses**

Les résultats présentés ci-après sont issus de l'analyse des stratégies des *PME dont les services sont de nature parfaitement intangible*.

#### **3.1.1 Le phénomène du « client following » perçu comme le facteur principal de motivation d'internationalisation des services**

Comme nous pouvons l'observer dans l'illustration infra réalisée sur la base des résultats de la question Q11 (Résultats statistiques 3.1.1), la motivation qui consiste à suivre un important client à l'étranger vient en tête avec une moyenne de 2.10, suivie de près par la motivation relative à la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création (moyenne de 2.02). Le facteur qui est considéré comme le moins important est celui qui consiste à imiter la concurrence (moyenne de 1.15).

Nous pouvons, par conséquent, avancer que ***les PME de services purs ont réellement une propension à privilégier le phénomène du « client following » comme facteur de motivation de leur internationalisation.***



Une comparaison de ces résultats avec ceux relatifs aux PME prestataires de services de toute nature (2.2.1) a été réalisée. Il est intéressant d'observer que dans le cas des seuls services purs, les PME tendent à accorder une importance toute particulière au phénomène qui consiste à suivre les clients nationaux à l'étranger, tandis que pour les services de toute nature, les PME s'internationalisent davantage dans le but d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création.

La pertinence du facteur « client following » peut également être relevée au moyen d'une analyse combinant ledit facteur avec le type de services impliqués dans l'internationalisation. Nous constatons, en effet, une relation intéressante entre ces deux éléments :

le facteur du « client following » est considéré comme très important pour des services purs,

le même facteur est, par contre, très peu considéré dans le cas de services incorporés à des substances matérielles.

### 3.1.2 Proximité relative des marchés internationaux

Nous nous sommes basés sur les résultats des questions Q12 a et b (Résultats statistiques 3.1.2) pour résoudre l'interrogation relative au niveau de proximité géographique et culturelle des marchés internationaux par rapport au marché domestique des PME.

En observant les réponses obtenues dans l'enquête, nous constatons que seulement 19.7% des PME de services purs interrogées perçoivent leurs marchés étrangers comme se situant à un niveau de proximité élevé par rapport à leur marché domestique. 39.5% les voient comme étant moyennement éloignés et 20.7% comme fortement éloignés.

Par conséquent, nous pouvons en déduire que ***les PME de services parfaitement intangibles ne perçoivent pas leurs marchés étrangers comme étant géographiquement proches de leur marché domestique.***

Une conclusion similaire peut être portée sur l'application ou la non application par ce type de PME de services de la particularité stratégique relative à la culture. En effet, seuls 32.5% des entreprises se disent avoir des marchés étrangers de faible distance culturelle par rapport à leur marché domestique. Les 50.6% des firmes pensent qu'ils se situent à une distance culturelle moyenne et les 16.9% restant à une grande distance culturelle.

Cela signifie donc que ***les PME de services purs ne perçoivent pas leurs marchés internationaux comme étant proches culturellement de leur marché domestique.***

Bien que ces résultats négatifs ne nous confortent pas, une remarque intéressante peut tout de même être faite. En effet, si l'on compare les résultats relatifs aux PME en général avec ceux des PME dont les services sont de nature strictement intangible (2.2.2), nous relevons, tant pour la situation au début de l'internationalisation que pour celle actuelle, une différence notable de résultats pour ces deux types de firmes :

Les firmes dont les services sont purs semblent cibler des marchés étrangers plus proches géographiquement que les firmes en général.

De plus, une tendance nettement marquée vers des marchés étrangers plus éloignés se dessine actuellement par rapport à la situation des firmes au début de leur internationalisation.

*Au début de l'internationalisation :*

	Marchés proches	Marchés éloignés
Entreprises en général	52.9%	14.3%
Entreprise dont les services sont parfaitement intangibles	60.2%	13.5%

*Situation actuelle :*

	Marchés proches	Marchés éloignés
Entreprises en général	16.8%	43.5%
Entreprise dont les services sont parfaitement intangibles	19.7%	20.7%

Les firmes qui considèrent qu'elles s'orientent vers des marchés étrangers plus distants culturellement sont également plus nombreuses dans le cas de PME de services purs que dans celui des PME de services en général (32.% par rapport à 22.7%).

En conclusion, les stratégies susmentionnées ne se concrétisent pas dans le cas des PME interrogées, mais les résultats nous démontrent, néanmoins, qu'il existe une différence significative de comportement stratégique entre les PME de services de nature totalement intangible et les PME de services en général.

L'exemple ci-après illustre le cas d'une firme dont les prestations de services sont étroitement liées à des objets tangibles. Nous verrons que le choix de ses marchés étrangers diverge sensiblement de celui décrit précédemment.

#### Encadré no 28: Bayer International SA

Bayer International SA est une filiale suisse essentiellement active dans la vente et le marketing international de caoutchouc synthétique pour le compte de Bayer AG, firme allemande.

Ses clients sont des producteurs de pneus ainsi que d'autres producteurs de matériaux en caoutchouc tels que les fabricants de tuyaux. Dans ce domaine, les 10% des clients constituent les 70% du marché. Ce marché doit être le plus large possible, car, dans la pétrochimie, toute firme n'a d'autres alternatives de survie que de s'internationaliser dans le plus de marchés possibles. Le choix des marchés est fonction de leur taille et croissance, de leur environnement économique, ainsi que de leur coût d'accès.

### 3.1.3 Adoption rapide de méthodes onéreuses d'internationalisation

Pour connaître si les PME ont une propension à employer rapidement des méthodes onéreuses de pénétration des marchés étrangers, il faut se référer aux résultats de la question Q13 (Résultats statistiques 3.1.3): « Quelles sont les méthodes dites de pénétration des marchés étrangers utilisées par votre entreprise ? Veuillez svp classer les méthodes selon la séquence temporelle de leur introduction suivie par votre firme ».

Environ 37.3% des entreprises adoptent la méthode « filiales ou succursales », caractérisant le concept de méthodes onéreuses. La médiane relative à cette méthode est égale à deux. Cela signifie que 22% des entreprises qui s'internationalisent au moyen de filiales ou succursales le font en première ou deuxième position.

***Les PME de services purs appliquent, par conséquent, la particularité stratégique relative à l'utilisation rapide de méthodes onéreuses de pénétration des marchés étrangers.***

Ce résultat coïncide avec celui relatif aux PME de services en général (2.2.3), la méthode de filialisation étant également introduite dans un deuxième temps.

### 3.1.4 Des méthodes pas toujours contrôlées

Les résultats de la question no 13b (Résultats statistiques 3.1.4) nous servent de base pour répondre à la question suivante : *les PME de services purs ont-elles une propension à privilégier des méthodes contrôlées de pénétration des marchés étrangers ?*

Nous avons choisi d'analyser trois méthodes particulièrement contrôlées :

- Les prestations de service fournies directement à l'étranger par la firme (déplacement de personnes),
- Les prestations de service fournies directement à l'étranger par un agent/correspondant propre,
- Les filiales ou succursales.

Nous constatons que la fréquence la plus importante est celle se rapportant aux prestations fournies directement par la firme (69.9%), suivie de celle relative aux filiales et succursales (28.9%). La troisième fréquence n'est malheureusement pas celle des agents et correspondants propres (20.5%, correspondant à la 4<sup>ème</sup> fréquence par ordre d'importance), mais celle des prestations fournies au moyen des technologies de l'information (30.1%). A noter toutefois que la fréquence concernant les agents et correspondants propres est largement supérieure à celle des agents et correspondants multicartes (12.0%). **Nous ne pouvons, par conséquent, affirmer que le concept théorique ci-dessus soit appliqué par les PME de l'enquête.**

Si l'on compare ces résultats avec ceux des PME de services de toute nature (2.2.4), nous observons que les deux premières méthodes susmentionnées, à savoir les prestations fournies directement à l'étranger et les filiales ou succursales, ont des fréquences absolues supérieures dans le cas de services de nature parfaitement intangible que dans celui de services indifférenciés !

	Fréquences pour des services de nature parfaitement intangible	Fréquences pour des services en général
Prestations fournies directement par la firme	69.9%	59.8%
Agents et correspondants propres	20.5%	20.5%
Filiales ou succursales	28.9%	27.4%



Les résultats de l'analyse combinant le type de services avec la méthode qui consiste à fournir directement des prestations à l'étranger démontrent également une relation hautement significative, cette méthode étant fortement utilisée par des PME de services purs.

### 3.1.5 Une configuration particulière

Il s'agit ici d'analyser la stratégie internationale relative à la configuration des activités principales des firmes à l'étranger.

Les résultats de la question Q14 (Résultats statistiques 3.1.5) montrent que 61% des firmes affirment que l'emplacement « configuration dispersée » est celui qui coïncide le mieux avec leur stratégie internationale actuelle. ***Nous pouvons, par conséquent, identifier l'application de la stratégie de dispersion géographique des activités à l'étranger par les PME de services purs.***

En analysant cette réponse avec les résultats correspondants pour les PME de services en général (2.2.5), nous constatons une nette différence. Ces dernières utilisent, en effet, davantage des stratégies de configuration concentrée (55.8%).

Illustration no 25: Configuration différente selon la nature des services

Services en général		Grande expérience internationale	Services purs	
21.5%	31.3%		30.5%	20.7%
22.7%	24.5%		30.5%	18.3%
		Faible expérience		

		internationale		
Dispersion	Concentration		Dispersion	Concentration
44.2%	55.8%		61%	39%

Les résultats de l'analyse réalisée entre la nature des services et la stratégie de configuration-coordination établissent également une relation significative, relation qui confirme ce qui a été avancé précédemment.

#### Encadré no 29: Bonnard & Gardel

Bonnard & Gardel est un groupe international indépendant constitué de sociétés d'ingénieurs-conseils multidisciplinaires. Il est actif dans trois domaines principaux : les infrastructures et les transports, l'environnement et le cycle de l'eau, les bâtiments complexes. Ses activités sont destinées à raison de quatre-vingts pour cents aux institutions. Le reste du chiffre d'affaires se répartit entre les entreprises industrielles et de services.

La mondialisation a toujours été perçue par la firme comme source d'opportunités, ses activités n'étant pas entravées par des barrières spécifiques à ses services. Son internationalisation se concrétise principalement par son déplacement vers les clients internationaux. Elle utilise à cet effet des agents sur place et envoient également à l'étranger des personnes pour y effectuer une connaissance des terrains, des relevés topographiques, etc. ainsi que pour superviser l'exécution des travaux effectués généralement par des entreprises autochtones. Les projets proprement dits sont étudiés à Lausanne, au siège. Ainsi, bien qu'une grande partie de ses activités soit dispersée sur l'ensemble de ses chantiers internationaux, elle s'applique néanmoins à assurer une coordination centralisée à partir de ses bureaux suisses.

## 3.2 L'influence du degré d'intangibilité et d'interaction sur la segmentation du marché et sur le marketing-mix des PME de services suisses

Nous présentons dans ce chapitre quel est l'impact d'une intangibilité prononcée des services et de contacts étroits entre prestataires et clients durant la production des services (« servuction ») sur la segmentation des marchés des PME de services et sur leurs stratégies de marketing-mix.

### 3.2.1 Segmentation internationale

Bien que la segmentation ne soit pas l'objet d'une étude particulière, il est intéressant d'observer quelle est la stratégie la plus couramment utilisée par les PME de services purs et fortement interactifs (Résultats statistiques 3.2.1). Cette étude est importante dans le sens où les stratégies de marketing-mix découlent de la segmentation des marchés.



Nous remarquons que la segmentation privilégiée est celle individualisée (71% des firmes prestataires de services l'ont adoptée), contrairement à la segmentation de masse qui n'est utilisée que par 2.9% des firmes interrogées dans le cadre de cette analyse particulière.

Illustration no 26: Une segmentation individualisée privilégiée

	PME de services en général	PME de services qui satisfont aux conditions mentionnées dans le chapitre
Marketing de masse	8.5%	2.9%
Marketing segmenté	40.6%	40.6%
Marketing concentré	21.8%	14.5%
Marketing individualisé	55.8%	71%
Marketing direct	15.9%	11.6%
Marketing customized	7.3%	5.8%

Ces résultats peuvent être comparés à ceux relatifs à l'ensemble des PME de services suisses (2.2.6.1). Le tableau ci-dessus nous permet d'identifier une relation intéressante entre des services strictement intangibles qui nécessitent des contacts étroits et un marketing individualisé.

#### Encadré no 30: Synetrum SA

Synetrum SA, est une firme d'ingénieurs-conseils en génie énergétique, bâtiment et environnement. Détenant une procédure efficace et peu coûteuse permettant d'évaluer le potentiel économique d'énergie dans les bâtiments et dans les processus industriels, elle est ainsi à même de proposer sur le marché des mesures intéressantes pour l'utilisation rationnelle de leur énergie.

Tout projet de cette importance implique nécessairement les clients. L'interférence des clients dans le processus de servuction fait qu'à chaque fois les prestations sont nouvelles.

### 3.2.2 Pour une adaptation des prestations

Nous avons cherché à savoir par la question Q17a si les PME de services ont une propension marquée à adapter leurs services aux marchés internationaux (Résultats statistiques 3.2.2).

En réalité, 95.7% des entreprises ont opté en faveur d'une adaptation. **L'application est, par conséquent, réalisée.**

Cette vérification est d'autant plus intéressante si l'on analyse la différence de résultats entre l'ensemble des PME de services suisses (2.2.6.3 politique de produit) et les PME de services purs et interactifs. L'adaptation pour ce deuxième type de firmes est beaucoup plus employée que pour les autres, 95.7% des firmes l'utilisant comparé aux 72.7% relevés pour les firmes de services en général.

Les analyses élaborées entre, d'une part, la nature des contacts et des services et, d'autre part, les profils marketing démontrent également deux relations particulières :

- entre l'adaptation des prestations et les contacts étroits,
- entre l'adaptation des prestations et les services purs.

### 3.2.3 Des attentes de marché fortement influentes

A la question : « *Les PME de services ont-elles une propension à accorder davantage d'importance à la méthode de fixation des prix qui se base sur les attentes du marché ?* », nous pouvons répondre par l'affirmative.

En effet, si l'on se base sur les médianes respectives des trois méthodes de fixation des prix, nous constatons que celle relative aux attentes du marché est la plus proche de 1 (Résultats statistiques 3.2.3).

De plus, en comparant ces résultats avec ceux de l'étude en général présentés dans le chapitre précédent (2.2.6.3 politique de prix), nous observons également un transfert important de réponses en faveur de la méthode qui est fonction des attentes du marché.

Illustration no 27: Méthodes de fixation des prix

	PME de services en général			PME de services qui satisfont aux conditions mentionnées dans le chapitre		
	<i>la plus importante</i>	<i>la 2<sup>ème</sup> par ordre d'importance</i>	<i>la 3<sup>ème</sup> par ordre d'importance</i>	<i>la plus importante</i>	<i>la 2<sup>ème</sup> par ordre d'importance</i>	<i>la 3<sup>ème</sup> par ordre d'importance</i>
Coûts	43.9%	25%	31.1%	34.8%	23.2%	42.0%

Concurrence	24.4%	38.4%	37.2%	20.3%	37.7%	42.0%
Attentes du marché	<b>35.3%</b>	36%	<b>28.7%</b>	<b>49.3%</b>	37.7%	<b>13.0%</b>

Des relations peuvent ainsi être identifiées entre la troisième méthode de fixation des prix, les attentes du marché, et la nature des contacts et des services impliqués dans les prestations :

- entre la méthode « attentes du marché » et les contacts étroits,
- entre la méthode « attentes du marché » et les services purs.

### **3.2.4 Vers une personnalisation des instruments de communication**

Nous avons présenté divers instruments personnels de communication dans la quatrième partie. Il s'agissait du contact personnalisé par le chef d'entreprise, du personnel interne et externe de l'entreprise, du bouche à oreille et de la participation de la firme à des foires et associations professionnelles. Une question se pose actuellement : *ces instruments seraient-ils plus souvent utilisés par les PME de services que les instruments de type média ?* (Résultats statistiques 3.2.4)

**Il semblerait que cela soit le cas, les cinq instruments les plus usités par ces firmes correspondant à ceux cités supra.**

A noter, toutefois, que c'étaient les mêmes instruments qui étaient privilégiés par les PME de services en général dont les résultats figurent dans le chapitre précédent (2.2.6.3 politique de communication), mais positionnés dans un ordre différent. Ainsi, le bouche à oreille vient maintenant en tête (avant en deuxième position), suivi par le chef d'entreprise (avant en première position), le personnel interne et externe et, finalement, par les foires et associations professionnelles.

### **3.2.5 Une distribution directe privilégiée**

La quatrième interrogation qui a été mise en évidence dans le sixième niveau stratégique est celle relative aux circuits de distribution des PME de services.

La moyenne des réponses en faveur des circuits directs surpassait déjà celle pour des circuits indirects, quand nous avons analysé les stratégies internationales des PME de

services suisses en général (2.2.6.3 politique de distribution). Elle est, pour cette analyse, encore supérieure, ayant évolué de 81% à 86%, tandis que celle des circuits indirects a régressé de 19% à 14% (Résultats statistiques 3.2.5). Nous pouvons dès lors affirmer sans ambiguïté que **les PME de services appliquent parfaitement la stratégie suivant laquelle elles utilisent des circuits directs de distribution.**

#### Encadré no 31: Rentimo SA

Rentimo SA est un groupe qui possède et gère plusieurs hôtels situés dans la région lémanique. Son rayonnement géographique est mondial, plus de 70% de son CA étant issu d'une clientèle internationale.

A constater toutefois qu'en matière de distribution internationale, 40% des nuitées enregistrées dans les hôtels du groupe sont réalisées directement par ce dernier. Les 60% restant sont essentiellement issus des actions des agences de voyage, des tours-opérateurs et des services de représentation multicartes (chaînes de réservation) qui assurent la vente de chambres d'hôtels ou d'appartements.

En récapitulation des quatre politiques de marketing-mix, nous vous présentons ci-après les résultats de deux analyses trade-off.

### 3.2.6 Analyses trade-off des quatre P's pour les PME de services

Les analyses satisfont aux deux conditions suivantes :

- Les prestations de services sont de nature parfaitement intangible (1ère analyse)
- Les prestations impliquent des interactions étroites entre les firmes et leurs clients (2<sup>ème</sup> analyse)

Nous avons comparé les résultats de ces deux analyses à ceux du chapitre précédent. Nous avons observé dans un premier temps si des différences significatives de préférences existaient entre les stratégies internationales des PME de services suisses en général et *celles de PME qui n'offrent que des services hautement intangibles*. Cette même analyse a été refaite avec *les stratégies des PME de services qui impliquent des contacts étroits avec leur marché*.

#### Résultats de l'analyse trade-off pour PME de services de nature hautement intangible

Attributs	Importance	Importance en %	Niveaux d'attribut
-----------	------------	-----------------	--------------------

			Niv. 1	Niv. 2
1 service	.393	.240	-.196 (standardisation)	.196 (sur mesure)
2 distribution	.526	.322	-.263 (indirecte)	.263 (directe)
3 communication	.468	.286	.234 (interpersonnelle)	-.234 (type média)
4 prix	.248	.152	.124 (élevé)	-.124 (faible)

L'attribut le plus important est la distribution, suivi par la communication, le service et le prix. L'ordre est le même que pour l'enquête générale. Seuls les nombres changent, ceux-ci étant supérieurs aux anciens.

En ce qui concerne les niveaux d'attributs, le niveau no 2 est préféré à celui no 1 pour le service et la distribution. Pour les deux autres attributs, les entreprises interrogées attribuent par contre plus d'utilité au niveau no 1.

**Le profil-type des préférences des PME de services de nature totalement intangible** est donc composé de **services sur-mesure, d'une distribution directe, d'une communication interpersonnelle et d'un prix élevé**. Il est significativement le même que pour les PME de services en général, exception faite des nombres plus élevés correspondant à des utilités plus grandes.

#### Résultats de l'analyse trade-off pour PME de services de nature interactive

Attributs	Importance	Importance en %	Niveaux d'attribut	
			Niv. 1	Niv. 2
1 service	.358	.238	-.179 (standardisation)	.179 (sur mesure)
2 distribution	.521	.346	-.261 (indirecte)	.261 (directe)
3 communication	.422	.280	.211 (interpersonnelle)	-.211 (type média)
4 prix	.205	.136	.102 (élevé)	-.102 (faible)

Pour les PME de services de nature parfaitement interactive, la distribution est toujours en tête, suivie cette fois-ci par la communication et ensuite par les services et le prix. L'orientation des niveaux d'attributs est également similaire à l'analyse précédente, avec des nombres qui se situent entre les résultats de l'analyse des stratégies des PME de services intangibles et ceux obtenus pour l'analyse des stratégies des PME de services en général (utilités intermédiaires).

### 3.2.7 Marketing relationnel à la mode

Il nous reste à analyser les résultats des derniers « P » du marketing-mix, à savoir le service à la clientèle, le personnel et le processus (Résultats statistiques 3.2.6).

Pour le type de firmes qui nous intéresse, nous constatons que le service à la clientèle est perçu comme fortement développé (66.7% comparé aux 58.9% pour les PME de services en général, mode = 3), tout comme l'est la coordination des processus (48.4%, mode = 3). Cette dernière était considérée comme moyennement développée dans l'analyse des stratégies des PME de services en général. ***Les deux concepts théoriques relatifs au service à la clientèle et à la coordination des processus sont donc vérifiés.***

Contrairement aux deux politiques susmentionnées, le financement est moyennement développé. Cela explique en partie le fait que l'amélioration soutenue par le plus grand nombre de firmes concerne le financement de la formation de leur personnel. ***Cette amélioration n'est, toutefois, pas assez choisie pour reconnaître la propension selon laquelle les PME de services améliorent le financement de la formation de leur personnel.***

## 4. Conclusions

Nous avons comme objectif principal de faire ressortir les théories principales sur les stratégies internationales en marketing, propres aux services et de vérifier si et comment, dans le cas de la Suisse, les PME de services appliquent ces théories. Pour l'atteindre, cinq étapes ont été nécessaires. Elles correspondent aux cinq parties de notre analyse.

Dans *une première partie*, **deux phénomènes actuels ont été relevés : le développement de l'économie des services et la mondialisation.** Dans ce contexte, apparaissent de manière croissante sur le marché des entreprises internationales de services qui, selon leur nature et inclinations, adoptent différents « profils » stratégiques en marketing des services.

Sont exposées dans le chapitre premier de *la deuxième partie des théories modernes sur le marketing des services.* Après avoir présenté les principales différences entre le marketing traditionnel et le marketing relationnel, notre approche a été actualisée par une application nouvelle, dite on-line. Le deuxième chapitre se réfère à l'internationalisation

des services et à la forte hétérogénéité de ces entités qui rend toute analyse commune fort complexe. Nous les avons dès lors catalogués en fonction de deux critères : leurs degrés d'intangibilité et d'interaction<sup>5</sup>. Dans le continuum relatif au degré d'intangibilité, les services se sont déclinés en services purs, services accompagnés de biens et incorporés dans des biens. L'échelle d'interaction a été graduée de contacts faibles à élevés.

Dans *la troisième partie*, douze **théories sur les stratégies internationales en marketing des services** ont été mises en exergue. Quelques remarques doivent être apportées à ce stade :

La liste des *motivations d'internationalisation* dans le secteur des services présentée dans le premier chapitre n'est de loin pas exhaustive. Elle a surtout servi à souligner l'importance que le phénomène du « client following » (2.1.) joue dans l'internationalisation des firmes de services.

*Les étapes d'internationalisation des services* (2.3.) font intervenir des notions d'implantation et de réseaux. Il faut cependant noter que seules des firmes financièrement solides, dont le concept de service est suffisamment fort pour être transféré à l'étranger, sont capables d'adopter de telles stratégies.

Nous nous sommes basés sur la théorie de Michael Porter pour comprendre quelles étaient les *stratégies d'internationalisation* des firmes de services purs (2.5.). Nous avons ainsi constaté que les firmes tendent à disperser géographiquement leurs activités principales. Selon cette approche, deux stratégies leur sont accessibles : une stratégie multidomestique centrée pays et une stratégie de globalisation. Cette dernière permet aussi bien aux caractéristiques inhérentes aux services qu'à celles relatives à l'internationalisation de subsister sur le marché mondial.

La question a été posée dans le chapitre 2.6. de savoir jusqu'où nous pouvions *standardiser les services* au niveau international, lorsque l'on sait que ceux-ci sont appréciés précisément parce qu'ils reflètent leurs origines nationales et culturelles. Une réponse a pu être identifiée dans la théorie relative au commerce entre cultures de Jean-Claude Usunier. Cette dernière permet, en effet, de combiner en un unique concept la prise en compte des spécificités culturelles et la recherche tendancielle d'une certaine homogénéisation.

---

<sup>5</sup> Ces dimensions existent aussi pour les services domestiques, mais leur importance croît lors de leur internationalisation (CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT, 1994). Par exemple, l'impossibilité de stocker des services purs, étant un obstacle à ne pas négliger sur le marché domestique, devient par contre une barrière importante à leur internationalisation en raison des grandes distances à parcourir et au temps nécessaire pour transférer des services à l'étranger. L'interaction personnelle rend également difficile le maintien d'un niveau de

Toute étude empirique, fondée sur la vérification de concepts théoriques, nécessite à la base la mise sur pied d'une méthodologie. Celle-ci a été décrite dans une *quatrième partie*. Trois étapes la composent :

1 : la présentation des modes de recherche (à savoir le questionnaire et les interviews),

2 : la sélection de l'échantillon de l'enquête au moyen d'un sondage qualitatif par quotas et l'instauration de mesures de contrôle sur l'existence des applications des concepts théoriques prédéfinis,

3 : le plan de recherche.

Ce dernier est articulé en trois points :

L'examen du profil des PME de services interrogées ;

L'analyse de leur perception du phénomène de mondialisation, de leur niveau d'internationalisation ainsi que des caractéristiques intrinsèques de leurs stratégies internationales en marketing des services ;

La détermination de l'existence de relations entre la nature des prestations des PME de services et leurs stratégies internationales.

**Les résultats de la recherche empirique** ont été présentés dans une *cinquième partie*. Cent soixante cinq entreprises, ventilées par branches de services, taille et emplacement géographique, ont participé à l'enquête. Des informations sur les types de services fournis internationalement, sur leur clientèle et sur leur année de création ont été données.

Concernant leur niveau d'internationalisation, 48.5% des firmes se perçoivent comme étant présentes partout dans le monde, 20% semblent se cantonner à l'Europe et les 31.5% restantes se voient davantage comme étant transnationales. La mondialisation est pour beaucoup d'entre elles considérée comme étant un facteur source de nombreuses opportunités.

Les stratégies internationales pour l'ensemble des firmes de services interrogées sont assez diversifiées et il est, par conséquent, malaisé d'en définir des profils types particuliers. Par contre, nous avons pu identifier l'existence de relations intéressantes entre les degrés d'intangibilité et d'interaction des services des firmes interrogées et leurs stratégies internationales de marketing. Ces critères ont été utilisés de la manière suivante : les cinq premières stratégies ont été analysées en fonction du seul degré d'intangibilité des services, tandis que le critère d'interaction a été rajouté à celui d'intangibilité pour l'analyse des sept



autres stratégies, relatives aux politiques du marketing-mix. **En voici les résultats principaux :**

Nous avons constaté que de nombreuses PME prestataires de services purs s'internationalisent *en suivant leurs clients* domestiques à l'étranger (1). Cette stratégie du « client following » leur permet de bénéficier d'une longueur d'avance en matière de connaissance des marchés étrangers par rapport aux firmes qui privilégient la stratégie du « market seeking »<sup>6</sup>. Dès lors, elles semblent être plus enclines à engager des ressources et montrer *plus d'enthousiasme à pénétrer les marchés étrangers au moyen de méthodes onéreuses d'internationalisation* (3).

Contrairement à ce que l'on aurait pu croire, *les marchés exploités ne sont pas perçus comme étant géographiquement et culturellement proches de leur marché domestique* (2). Une remarque peut toutefois être faite à ce sujet : une comparaison entre les stratégies des PME de services en général et celles des PME de services purs permet d'observer que les marchés étrangers des PME de services purs sont significativement perçus comme étant plus proches des marchés domestiques que dans le cas des autres PME.

Les méthodes d'internationalisation affectionnées par les PME *ne sont pas toutes contrôlées* (4). A noter cependant que la méthode la plus couramment employée, celle des prestations fournies directement par les firmes au moyen de déplacements de personnes, est malgré tout contrôlée dans sa totalité.

Les stratégies d'internationalisation de ces firmes sont très fortement orientées sur les différences locales. Elles sont ainsi fréquemment caractérisées par :

*une dispersion géographique de leurs activités* (5),

une orientation de marketing-mix qualitative et relationnelle hautement « *customized* » (6).

Finalement, une grande majorité de ces firmes s'efforcent d'occuper une position enviable sur leur marché par des *tarifs calculés en fonction des attentes de leurs clients*, compte tenu de l'impératif de qualité essentielle à toute prestation de service (7). Le bouche à oreille, la *communication personnelle* par les chefs ou le personnel d'entreprise et la participation des firmes à des foires et expositions contribuent à leur réussite (8). A cela s'ajoute l'utilisation de *circuits de distribution directs*, aucun intermédiaire n'interférant dans le processus de « servuction » (9). Ce dernier s'accompagne pour une grande partie des firmes d'un *service à la clientèle performant* (10) et d'une *coordination très développée* (11).

---

régulations nationales varient d'un pays à un autre.

<sup>6</sup> Connaissance progressive des marchés étrangers non encore exploités.

Par contre, *les PME de services ne sont pas très enclines à développer et à financer la formation de leur personnel* (12).

## **Sixième partie**

# **LIMITATIONS, APPORTS ET RECHERCHES ULTERIEURES**



## **Limitations, apports et recherches ultérieures**

Toute recherche, aussi étoffée soit-elle, peut parfois rencontrer des limitations. Toutefois, cela n'entache en rien l'analyse et les résultats obtenus car nombreux peuvent être les bénéfices acquis et les ouvertures scientifiques.

Nous aussi avons été confrontés à des limitations. Il est certain qu'en choisissant un thème aussi spécifique que le marketing international des PME de services, nous avons restreint volontairement notre champ d'action. Nous sommes cependant certains de pouvoir opposer à ces limitations des apports théoriques et empiriques non négligeables et proposer des sujets intéressants d'approfondissement sur ledit sujet.

*Les limitations rencontrées dans ce travail sont de trois ordres :*

- ⇒ Liées à la méthode,
- ⇒ Liées à la profondeur de l'analyse,
- ⇒ Liées aux résultats.

Nous avons vu dans le point 2.2. de la quatrième partie que l'échantillon utilisé pour l'enquête était non probabiliste, n'ayant pu disposer d'une base de sondage qui comprenait un relevé complet de la population étudiée, notamment du niveau d'internationalisation des firmes. Notre étude ne pouvait donc être que qualitative et interdisait d'avance toute analyse multivariée poussée, du type de l'analyse factorielle ou discriminante.

Nous avons aussi été *limités en terme de profondeur* dans l'établissement d'un parallélisme entre les stratégies marketing des services et celles des PME, parce que rares sont les théories sur les PME qui spécifient les stratégies à adopter dans le cas de services à commercialiser. De plus, nous n'avons pas jugé nécessaire de développer intensément les relations qui pouvaient s'établir entre les stratégies des PME de services et le phénomène de mondialisation, ainsi qu'entre ce dernier et le niveau international des firmes, car nous ne souhaitons pas sortir du cadre de recherche présenté au début de ce travail. L'influence de facteurs contextuels internes, autres que la nature des services et le degré d'interaction qu'ils impliquent, sur les stratégies des PME n'a également pas fait l'objet d'une analyse détaillée dans cette recherche pour des raisons identiques à celles susmentionnées. Une dernière limitation théorique, mais pas la moins importante, a été celle relative au fait qu'il ne nous a pas été possible pour les cinq premiers niveaux stratégiques d'établir une analyse qui soit basée, à la fois, sur les critères d'intangibilité et d'interaction. Il aurait, en effet, été plus

pertinent de pouvoir bénéficier simultanément des deux facteurs d'influence pour l'ensemble des niveaux stratégiques étudiés.

Finalement, des *limitations du côté des résultats* ont pu être identifiées. D'une part, il ne nous a pas été possible de comparer nos résultats à ceux d'enquêtes similaires car rien d'aussi détaillé n'a, à notre connaissance, été fait sur le sujet. D'autre part, trois concepts théoriques sur douze n'ont pas été totalement vérifiés dans la réalité des PME de services suisses.

Bien que nous n'ayons pas comme but de rechercher les causes et explications des comportements stratégiques des PME de services suisses, nous pouvons tout de même nous poser la question, pour les concepts stratégiques non concrétisés, de savoir d'où viennent les différences de comportement stratégique des PME de services par rapport aux stratégies théoriques des entreprises de services. Sont-elles dues à la taille des firmes ? Pour répondre à cette question, il serait intéressant de faire une enquête qui analyserait les stratégies internationales des PME manufacturières et de comparer les résultats issus de cette enquête avec nos propres résultats. Supposons qu'il n'y aurait aucune différence de comportement : seule la taille aurait alors de l'importance. Dans le cas contraire, les PME de services auraient une stratégie qui leur serait propre, fondée sur les caractéristiques combinées des services et de leur taille.

De même, il serait également intéressant d'analyser la raison pour laquelle les neuf autres concepts théoriques ont été réalisés empiriquement par les PME de services. La taille n'aurait-elle donc plus d'importance ? Pour le savoir, il aurait fallu élaborer une autre enquête dont l'objet aurait été celui d'analyser les comportements stratégiques des firmes de services de toute taille et de comparer les résultats obtenus avec ceux de notre étude.

Toutes ces enquêtes supplémentaires sur le terrain auraient été très constructives mais malheureusement impossibles à réaliser dans le cadre de notre recherche. Peut-être pourraient-elles être le sujet de recherches ultérieures sur le sujet ?

Dans tous les cas, elles n'entachent en rien *les apports* qui ont été présentés dans ce travail. En effet, nous nous sommes efforcés de développer tant théoriquement qu'empiriquement trois domaines particuliers qui sont le marketing des services, le marketing international et le marketing des PME. De ces trois domaines, des profils stratégiques internationaux pour les PME de services ont été identifiés, profils qui furent différenciés en fonction des critères d'intangibilité et d'interaction des services.

Cette étude permet aussi de nombreuses possibilités de *recherches ultérieures*, autres que celles présentées supra. Il serait ainsi particulièrement intéressant d'élaborer *au niveau*

*de la méthode* une étude quantitative sur le même sujet, à condition toutefois que la base de sondage soit, cette fois-ci, totalement représentative de la population. Elle pourrait même déboucher sur une analyse multivariée, par exemple discriminante, des stratégies internationales en marketing des PME de services.

Des *approfondissements* sur l'évolution parallèle du marketing et des économies ou sur le marketing relationnel des services pourraient être réalisés. De même, les services internationaux ont quasiment toujours été analysés sous un angle politique ; pourquoi ne pas les présenter sous un angle de gestion ?

Les domaines des stratégies marketing des services, au niveau international et des PME, sont sources de nombreuses recherches théoriques et d'enquêtes. Rares sont toutefois celles qui combinent les trois approches. Il serait pourtant, à la fois, utile et nécessaire de développer encore plus intensément le marketing international des PME de services car, en Suisse comme dans beaucoup d'autres pays, ces firmes sont confrontées de jour en jour davantage à la concurrence internationale et pénètrent de ce fait toujours plus, sous la contrainte ou par leur propre volonté, des niches de marché situées dans le monde entier. Elles sont ainsi toujours plus nombreuses à devenir des « spécialistes mondiales ».





## **ANNEXES**



## Liste des annexes

ANNEXE I :	THE GATS CLASSIFICATION	181
ANNEXE II :	EMPLOIS PRIVES ET PUBLICS PAR SECTEURS	181
ANNEXE III :	VARIATIONS DE L'EMPLOI PAR BRANCHE (en %)	181
ANNEXE IV :	BALANCE SUISSE DES TRANSACTIONS COURANTES	182
ANNEXE V :	INVESTISSEMENTS DIRECTS SUISSES A L'ETRANGER	182
ANNEXE VI :	INSTRUMENTS AFFECTANT LES ECHANGES DE SERV.	183
ANNEXE VII :	RECAPITULATIF DES STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DES SERVICES	184
ANNEXE VIII :	RECAPITULATIF DES STRATEGIES INTERNATIONALES DU MARKETING-MIX DES SERVICES	185
ANNEXE IX :	STATISTIQUES SUISSES DU SECTEUR PRIVE SUR LES PME DE SERVICES	186
ANNEXE X :	QUESTIONNAIRE AUX ENTREPRISES	187
ANNEXE XI :	NOMBRE D'ENTREPRISES REPERTORIEES DANS LA BASE DE SONDAGE	196
ANNEXE XII :	TABEAU DE CONTINGENCE « ACTIVITE PRINCIPALE – TYPE DE SERVICES »	197
ANNEXE XIII :	PROFIL DES MICRO-ENTREPRISES ET DES PME DE SERV.	198



## Annexe I : The GATS Classification

Business services (including professional and computer services)

Communication services

Construction and engineering services

Distribution services

Educational services

Environmental services

Financial services

Health services

Tourism and travel services

Recreational, cultural and sporting services

Transport services

Other services (not included elsewhere)

Source : WTO SECRETARIAT, in : KOSTECKI M. : *Marketing of services and the world trading system*, Cahier de recherche en marketing & management, CR-MM-97-02, Université de Neuchâtel, 1997, p. 2

## Annexe II : Emplois privés et publics par secteurs de 1985 à 1995

1985		1991		1995	
I/II	III	I/II	III	I/II	III
1'239'385	2'038'073	1'284'981	2'475'922	1'112'804	2'436'011
3'277'458		3'760'903		3'548'815	

Source : OFS, Recensement des entreprises, 1995

## Annexe III : Variations de l'emploi par branche (en %) entre 1985 et 1995

Branches	Emplois privés et publics					
	1985	1991	1995	1985-1991	1991-1995	1985-1995
	Nombre			Variation en %		
I / II						
Industries extractives	6183	7227	6104	16.9	-15.5	-1.3
Industries manufacturières	860137	868504	741534	1.0	-14.6	-13.8
Prod. et distr. d'électricité, de gaz et d'eau	24234	26518	25712	9.4	-3.0	6.1
Construction	348831	382732	339454	9.7	-11.3	-2.7
III						
Commerce et rép. véhicules autom. et articles domestiques	584907	670653	612684	14.7	-8.6	4.5
Hôtellerie et restauration	215723	243462	229440	12.9	-5.8	6.4
Transports et communications	207836	244065	260777	17.4	6.8	25.5
Activités financières, assurances	162888	200270	189491	22.9	-5.4	16.3
Immobilier, activités informatiques, R&D, services aux entreprises	222548	319318	321152	43.5	0.6	44.3
Administration publique, sécurité sociale	119250	141552	136023	18.7	-3.9	14.1
Enseignement	164393	194538	202011	18.3	3.8	22.8
Santé et activités sociales	240077	317936	348900	32.4	9.7	45.3
Autres services collectifs et personnels	120451	144128	135533	19	-6.0	12.5

Source : OFS, Recensement des entreprises, 1995

## Annexe IV : Balance suisse des transactions courantes de 1985 à 1998

	1985	1990	1991	1995	1996	1997	1998
<b>Trafic des marchandises</b>	<b>-9.5</b>	<b>-9.9</b>	<b>-8.5</b>	<b>1</b>	<b>1.1</b>	<b>-0.5</b>	<b>-2.7</b>
<i>Importations/Exportations (Commerce spécial)</i>	-8.1	-8.3	-7.1	1.8	1.9	0.3	-1.8
<b>Services</b>	<b>11.6</b>	<b>13</b>	<b>14.7</b>	<b>15.2</b>	<b>15.4</b>	<b>18.8</b>	<b>18.8</b>
<i>Tourisme</i>	2.2	2.1	2.8	2.4	1.6	1.5	1.5
<b>Revenus de facteurs</b>	<b>12.2</b>	<b>12.1</b>	<b>12.7</b>	<b>13.9</b>	<b>15.6</b>	<b>19.7</b>	<b>19.9</b>
<i>Revenus des capitaux</i>	15.3	19	20.3	20.8	22.5	26.2	26.3
Contribution extérieure au PNB	14.3	15.2	18.9	30.1	32.1	38	36
<b>Transferts courants</b>	<b>-2</b>	<b>-3.2</b>	<b>-3.7</b>	<b>-5</b>	<b>-5</b>	<b>-4.9</b>	<b>-4.8</b>
<b>Solde des transactions courantes</b>	<b>12.3</b>	<b>12</b>	<b>15.2</b>	<b>25.2</b>	<b>27.2</b>	<b>33.1</b>	<b>31.1</b>

En milliards de francs  
(1998 : estimation)

Source : BANQUE NATIONALE SUISSE, 07.1999

## Annexe V : Investissements directs suisses à l'étranger de 1995 à 1997 (valeur comptable)

	1995	1996	1997
Total entreprises industrielles	0.082	0.087	0.100
Total entreprises du secteur des services	0.081	0.103	0.130
Total	0.163	0.190	0.230

En milliards de francs

Source : BANQUE NATIONALE SUISSE, 07.1999

## Annexe VI : Instruments affectant les échanges de services

<i>Mesures affectant les échanges transfrontières</i>	<i>Mesures affectant les échanges fondés sur les mouvements de facteurs</i>
<i>A. Quotas sur la consommation ou production domestique</i>	
Prohibition des échanges Monopole domestique de production Marchés publics Restrictions sur le type d'activités Conditions de compensation	Conditions sur les ventes domestiques Procédures de licences/certifications Marchés publics Autorisations d'entrée sur le marché Restrictions sur le type de productions
<i>B. Quotas sur les importations ou exportations</i>	
Quotas à l'importation Surveillance des importations Restrictions à l'exportation Limites sur la mobilité des consommateurs Règles d'origine Monopoles domestiques d'import/export	Objectifs de substitution aux importations Objectifs d'exportations Objectifs de balance équilibrée
<i>C. Quotas sur les inputs aux services</i>	
Conditions de contenu local Obligations d'achats de compensation Contrôle des changes Normes et standards Droits de propriété Limites sur la mobilité des producteurs	Limites à la propriété étrangère Limites à l'emploi étranger Contrôle des changes Limites sur les transferts de technologie Limites sur le rapatriement du capital Limites sur le rapatriement des profits Limites sur le rapatriement des salaires
<i>D. Instruments agissant directement sur les prix</i>	
Droits de douane et assimilés Quotas tarifaires Prélèvements variables Droits antidumping/antisubvention Exigence de dépôts de garantie Régimes d'importation provisoire Prix plancher ou plafond Subventions Evaluation en douane	Concessions tarifaires pour investissement Incitations aux investissements Subventions aux investissements Subventions à l'emploi Subventions /taxes sur salaires Règles d'expropriation Règles de protection des investissements
<i>E. Instruments visant à promouvoir la concurrence</i>	
Politique/droit de la concurrence Règles prudentielles	Règles de confidentialité Règles de protection des investissements

Source : MESSERLIN P. : *La nouvelle organisation mondiale du commerce*, Collection Ramses, Ifri, Dunod, 1995

## Annexe VII : Récapitulatif des stratégies internationales en marketing des services

Niveau d'intangibilité Faible	Moyen	Elevé	Auteurs
Raisons à l'internationalisation			
<i>Market seeking</i> : rechercher de nouveaux clients Accompagner les produits Bénéficier de facilités techniques	<i>Market seeking</i> : rechercher de nouveaux clients Accompagner les produits	<i>Client following</i> : accompagner les clients existants	Bonamy & Mayère Erramilli & Rao Patterson & Cicic
Choix des marchés étrangers			
Marchés « distincts » du marché domestique		Marchés comparables au marché domestique	Czinkota, Ronkainen & Moffett Erramilli
Processus d'internationalisation			
Possibilité de faire un apprentissage graduel des marchés étrangers I, contrôle et présence permanente minimisés et à plus long terme	Position intermédiaire du niveau d'apprentissage I, contrôle et présence permanente plus importants	Pas de possibilité de faire un apprentissage graduel des marchés étrangers I, contrôle et présence permanente maximisés le plus rapidement possible	Nicoulaud Bonamy & Mayère Dumoulin Sasser, Olsen & Wyckoff Vandermerwe & Chadwick
Contrôle des formes de pénétration à l'étranger			
Contrôle des formes de pénétration moins recherché Forte propension des stratégies coopératives lourdes (exportations indirectes) et stratégies coopératives	Position intermédiaire du degré de contrôle recherché	Contrôle des formes fortement recherché au début et à la fin du processus d'internationalisation Forte propension des stratégies coopératives légères (exportations directes) et stratégies participatives	Erramilli Erramilli & Rao
Stratégies d'internationalisation			
Orientation-pays moins soutenue Concentration privilégiée		Orientation-pays soutenue Dispersion privilégiée	Edvardsson, Edvinsson & Nyström Nicoulaud Porter



## Annexe VIII : Récapitulatif des stratégies internationales du marketing-mix des services

Réactions des consommateurs	
<p>Relations chargées d'affectivité</p> <p>Implications psychologiques</p> <p>Problèmes d'évaluation des services et de leur qualité</p> <p>Risques plus élevés</p> <p>Confusion entre production et distribution des services</p> <p>Importance des informations personnelles</p>	
Conséquences pour les entreprises	
Augmentation des risques et des coûts liés à l'internationalisation corrélée au degré d'interaction	
Mix international des services interactifs	
<p><i>Produit</i></p> <p>Participation des consommateurs à la production des services perçue très souvent comme indissociable d'une adaptation des services.</p>	<p><i>Prix</i></p> <p>Prix déterminé en fonction de la valeur perçue ou de son intérêt pour le client.</p>
<p><i>Communication</i></p> <p>Représentation personnelle très importante.</p> <p>Communication on-line permet de réaliser une internationalisation des campagnes avec une individualisation des messages.</p>	<p><i>Distribution</i></p> <p>Canaux de distribution directe privilégiés.</p> <p>Existence de services « longue distance ».</p>
<p><i>People, Processus, Services à la clientèle</i></p> <p>Des services « high contacts » nécessitent :</p> <p>Formation, motivation, engagement du personnel primordiaux / supports on-line dynamiques.</p> <p>Processus très importants.</p> <p>Services à la clientèle performants.</p>	
<p>Cowell ; Czinkota, Ronkainen &amp; Moffet ; Mayaux, Nicoulaud ; Normann ; Palmer ; Patterson &amp; Cicic ; Payne ; Zeithaml &amp; Bitner.</p>	

## Annexe IX : Statistiques suisses du secteur privé sur les PME de services (année 1995)

### Secondaire et Tertiaire

Taille des entreprises	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'emplois	%
1-9	253219	87.9	871075	30.1
10-249	34126	11.8	1285499	44.4
250 et plus	826	0.3	734073	25.4
<i>Total</i>	<i>288171</i>		<i>2890647</i>	

### Tertiaire

Taille des entreprises	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'emplois	%
1-9	194915	91.2	667428	37
10-249	18420	8.6	700072	38.8
250 et plus	378	0.2	434495	24.2
<i>Total</i>	<i>213713</i>		<i>1801995</i>	

Au niveau des entreprises:

% des microentreprises de services sur le total des entreprises:	67.6
% des PME de services	6.4
% des microentreprises et des PME de services	74

Au niveau des emplois:

% des emplois des microentreprises de services sur le total des emplois:	23.1
% des emplois des PME de services	24.2
% des emplois des microentreprises et des PME de services	47.3

## **Annexe X : Questionnaire aux entreprises**

### **Questionnaire**



***Enquête sur les stratégies internationales en  
marketing des services.***

***Le cas des petites et moyennes entreprises suisses.***

*Une recherche élaborée par Séverine Crottet,  
Université de Fribourg*

## I Partie : INFORMATIONS GENERALES CONCERNANT VOTRE ENTREPRISE

**Q1. Veuillez s.v.p. numéroté par 1** (pour la prestation principale) **et/ou par 2** (pour les prestations secondaires) **la ou les prestation(s) de service(s) de votre entreprise**

- |  |   |
|--|---|
| ..... Transports, Entrepôts et Communications                            | ..... Producteurs de films, Prises de son                                     |
| ..... Trafic des voyageurs, Agences de voyages, Hôtellerie, Restauration | ..... Gestion d'entreprise, Consultance, Organisation, Management, Expertises |
| ..... Assurances   | ..... Traitement de l'information   |
| ..... Banques, Bourses, Agents fiduciaires                               | ..... Recherche   |
| ..... Architectes, Ingénieurs, Bâtiment                                  | ..... Enseignement  |
| ..... Marketing, Publicité, Etudes de marché                             | ..... Commerce international, de transit                                      |
| ..... Expositions, Foires, Symposiums, Actions spéciales                 | ..... Autres services .....   |

**Q2. Quel type de service correspond le mieux à votre prestation de service principale ?** (Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse)

- ☐ Services purs (sans aucune relation aux produits, délivrés par des personnes, ex. consultance)
- ☐ Services accompagnés de biens (avec une relation aux produits, ex. transport, hôtellerie, commerce)
- ☐ Services incorporés à des supports matériels (ex. vidéo cassettes)

**Q3. A quelle clientèle destinez-vous votre prestation de service principale ?** (Veuillez s.v.p. répartir 100 points sur les destinataires suivants)

- ..... Aux particuliers
- ..... Aux intermédiaires de la distribution
- ..... Aux institutions
- ..... A des entreprises agricoles (..... % PME, ..... % grandes entreprises<sup>1</sup>)
- ..... A des entreprises industrielles (..... % PME, ..... % grandes entreprises)
- ..... A des entreprises de services (..... % PME, ..... % grandes entreprises)
- 100

**Q4. Quelle est l'année de création de votre entreprise ? .....**

**Q5. Quelle est la structure de contrôle de votre entreprise ?** (Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse)

- ☐ Entreprise sans filiale ni succursale
- ☐ Maison mère avec filiales ou succursales établies en Suisse et/ou à l'étranger
- ☐ Entreprise à la tête d'un groupe/holding avec entreprises membres établies en Suisse et/ou à l'étranger
- ☐ Filiale ou ☐ succursale d'une maison mère établie en Suisse ou à l'étranger
- ☐ Entreprise membre d'un groupe/holding établi en Suisse ou à l'étranger

**Q6. Combien de personnes étaient occupées dans votre entreprise en Suisse au 01.01.1999 ?** (Il s'agit du personnel de votre propre entreprise et non pas celui du groupe auquel vous pourriez appartenir ; propriétaire et employés à temps partiel inclus)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0 - 9 personnes   | <input type="checkbox"/> 50 - 249 personnes  | <input type="checkbox"/> 500 personnes et plus |
| <input type="checkbox"/> 10 - 49 personnes | <input type="checkbox"/> 250 - 499 personnes |  |

<sup>1</sup> Nous admettons que les PME sont des entreprises dont le nombre d'employés est inférieur à 250 personnes. Les grandes entreprises sont des entreprises dont le nombre d'employés est supérieur ou égal à 250 personnes.

## II Partie : PERCEPTION DE LA MONDIALISATION<sup>2</sup> ET NIVEAU INTERNATIONAL DE VOTRE ENTREPRISE

**Q7. Comment votre entreprise aborde-t-elle le phénomène de mondialisation à travers le temps ?** (Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par colonne)

	1990 – 1998 <i>Début de la mondialisation</i>	Actuellement <i>Mondialisation avancée</i>	Pour l'avenir <i>Mondialisation selon votre scénario</i>
C'est une menace qui pèse sur notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous restons indifférents face à la mondialisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un ensemble d'opportunités qui avantage notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 exemples de menaces : .....

3 exemples d'opportunités : .....

**Q8. Quelle est le rayonnement géographique de votre prestation de service principale ?** (Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse)

☐ Locale-Nationale    ☐ Trans-nationale<sup>3</sup>    ☐ Continentale    ☐ Mondiale

**Q9. Quel a été jusqu'à présent le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport à votre chiffre d'affaires total et à combien pourrait s'élever ce pourcentage pour l'avenir ?** (Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par colonne)

	de 1980 à 1989	de 1990 à 1998	de 1999 à ...
de 0 - 10%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de 11 - 40%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
de 41 - 60%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
plus de 60%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q10. Comment percevez-vous le niveau d'internationalisation de votre firme ?** (Veuillez s.v.p. placer une croix sur le chiffre correspondant. Il s'agit de votre propre niveau d'internationalisation et non pas celui du groupe auquel vous pourriez appartenir)

O.             1.             2.             3.    ➔

Entreprise travaillant uniquement sur le marché suisse	Entreprise exportatrice (sans agents propres)	Entreprise ayant une présence stable dans un certain nombre de pays (agents propres, filiales, etc.)	Entreprise active dans le monde entier
--	---	--	--

<sup>2</sup> Par le terme de mondialisation, on veut signaler que l'ouverture des frontières politiques, la libéralisation des marchés, etc. conduisent les économies nationales, antérieurement assez distinctes les unes des autres, à devenir intimement liées et économiquement interdépendantes. Un certain maintien des différences culturelles subsiste néanmoins.

<sup>3</sup> Suisse et pays limitrophes

III Partie : STRATEGIES INTERNATIONALES EN MARKETING DE VOTRE ENTREPRISE<sup>4</sup>

**Q11. Quels ont été les motifs qui ont amené votre entreprise à internationaliser sa prestation de service principale ?** (Veuillez s.v.p. attribuer un chiffre à chaque élément. L'échelle est de 1 à 3 : 1 = pas d'importance, 2 = importance moyenne, 3 = grande importance)

	Afin de profiter de circonstances particulières et d'opportunités de court terme	En réponse à l'incitation de diverses organisations (ex. chambre de commerce, etc.)	
	En réponse à une saturation du marché domestique	Afin d'imiter la concurrence	
	En réponse à une demande inexploitée à l'étranger	Afin d'appliquer la stratégie décidée par l'entreprise lors de sa création	
	Afin d'accompagner des produits à l'étranger	En réponse à des contacts entrepris lors de foires-expositions	
	Afin de suivre à l'étranger un important client qui s'est internationalisé	Autres : .....	

**Q12. Quel est l'emplacement sur le schéma suivant qui correspond le mieux à votre situation du début de votre internationalisation et avec celle actuelle ?** (Veuillez s.v.p. mettre une croix sur chacun des schémas ci-dessous. Les critères retenus sont le niveau de votre expérience internationale et celui de la proximité géographique de vos marchés étrangers visés)

**Niveau de proximité géographique des marchés étrangers visés**

		Au début de l'internationalisation			Situation actuelle		
		proches	proximité moyenne	éloignés	proches	proximité moyenne	éloignés
<b>Niveau d'expérience internationale de votre firme</b>	peu d'expérience						
	expérience moyenne						
	bcp d'expérience						

Comment pourriez-vous décrire la distance culturelle<sup>5</sup> moyenne existant actuellement entre vous et vos principaux marchés étrangers ?

☐ grande distance culturelle
 ☐ distance moyenne
 ☐ culturelle
 ☐ peu ou pas de distance culturelle

<sup>4</sup> Nous voulons analyser les stratégies propres de votre entreprise et non pas celles du groupe auquel vous pourriez appartenir.

<sup>5</sup> La distance culturelle peut être perçue comme une différence ressentie de langues, religions, attitudes socio-politiques et niveaux technologiques d'un pays, habitudes et comportements de la clientèle, etc.

**Q13. Quelles sont les méthodes dites de « pénétration des marchés étrangers » utilisées par votre entreprise?**

(a) Veuillez s.v.p. classer dans la première colonne les méthodes énoncées ci-après selon la séquence temporelle de leur introduction suivie par votre firme. Seul les méthodes réellement employées par votre entreprise doivent être prises en compte. L'échelle est de 1 à ... ; 1 = la plus ancienne méthode employée, 2 = la deuxième méthode employée, etc.

(b) Veuillez s.v.p. également cocher les réponses de la deuxième colonne qui correspondent aux méthodes suivies par votre firme

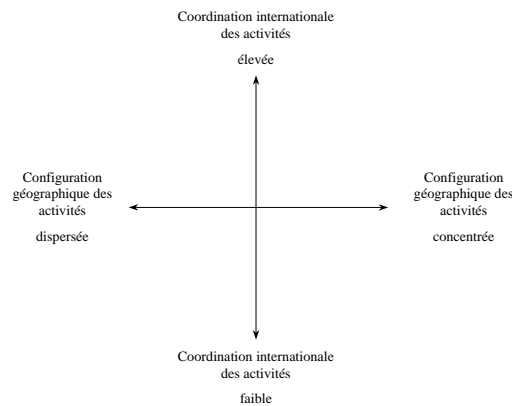
*N.B. : Si vous utilisez un nombre limité de méthodes, laissez en blanc les cases non utilisées.*

<b>Exportations de services :</b>	
	Par le déplacement de votre firme vers le client (ex. collaborateurs envoyés à l'étranger, consultance bancaire) <input type="checkbox"/> et de biens nécessaires à l'élaboration d'un service à l'étranger (pour fournir un service / ex. machines) :
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par votre firme (déplacement de personnes)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par le groupe/maison-mère auquel vous appartenez
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie directement à l'étranger par un agent/correspondant propre (indépendant mais lié à la firme)
	<input type="checkbox"/> Prestation de service fournie indirectement à l'étranger par un agent/correspondant multicarte/réseau de partenaires indépendants (non lié à la firme)
	Par le déplacement du client vers votre firme (ex. tourisme) ou d'un bien faisant l'objet d'une propriété étrangère pour être transformé par votre firme (pour absorber un service / ex. réparations d'un navire)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen d'un support matériel (service intégré dans un support matériel / ex. disquette, puce, document papier)
	Franchissement de la frontière par le service au moyen des technologies de l'information et des télécommunications (ex. Internet, réseaux on-line, fax)
<b>Implantations individuelles à l'étranger ou en coopération :</b>	
	Sous-traitance internationale ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Licence – Franchise
	Joint Venture
	Filiales ou succursales ( <input type="checkbox"/> production et/ou <input type="checkbox"/> vente/distribution de services)
	Autres : .....

**Q14. Quel est l'emplacement sur ce schéma qui coïncide le mieux avec la stratégie internationale suivie actuellement par votre entreprise ? (Veuillez s.v.p. placer une croix sur le schéma ci-dessous, en tenant compte des critères de coordination<sup>6</sup> et de configuration<sup>7</sup> de vos propres activités).**

<sup>6</sup> La *coordination internationale* des activités se rapporte à l'organisation des activités fonctionnelles de l'entreprise au niveau international. Elle peut être formalisée de manière très précise et rigoureuse (élevée) ou, au contraire, être davantage relâchée, votre firme privilégiant une indépendance organisationnelle de ses activités (faible).

<sup>7</sup> La *configuration géographique* de ses activités de base est dite dispersée si les activités principales d'une firme (production, finance, marketing, administration, etc.) sont exercées en de nombreux emplacements étrangers. Par contre, elle est dite concentrée si ces activités sont réalisées à un emplacement géographique déterminé.



**Q15. Veuillez situer votre entreprise par rapport à la *segmentation internationale* de ses marchés** (*Plusieurs réponses sont possibles*)

- ☐ Marketing de masse (*Pas de segmentation de ses marchés*)  
☐ Marketing concentré (*Segmentation de ses marchés et concentration sur un segment*)  
☐ Marketing segmenté (*Segmentation de ses marchés et sélection de plusieurs segments*)  
☐ Marketing individualisé (*Sur mesure*)  
☐ Marketing direct (*Interactif classique*)  
☐ Marketing customisé (*Interactif on-line*)

**Q16. Quel type d'interaction avec la clientèle internationale avez-vous lors de l'élaboration (production et distribution) de votre prestation de service principale ?** (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

<input type="checkbox"/>	Nombreux contacts avec la clientèle avant l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>	Peu de contact avec la clientèle avant l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Nombreux contacts avec la clientèle pendant l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>	Peu de contact avec la clientèle pendant l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Contacts entretenus avec la clientèle après l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>	Contacts interrompus ou moins fréquents avec la clientèle après l'élaboration de la prestation de service	<input type="checkbox"/>

**Q17. Veuillez situer votre entreprise par rapport aux profils marketing suivants** (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

<input type="checkbox"/>	Adaptation élevée de la prestation de service principale au marché international	<input type="checkbox"/>	Standardisation poussée de la prestation de service principale au marché international	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Existence de nombreuses prestations de services additionnelles	<input type="checkbox"/>	Peu de prestations de services additionnelles	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Degré élevé de technologie requis dans l'élaboration des services	<input type="checkbox"/>	Faible degré de technologie requis dans l'élaboration des services	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Instauration d'un contrôle de qualité au sein de la firme	<input type="checkbox"/>	Pas d'instauration d'un contrôle de qualité au sein de la firme	<input type="checkbox"/>

**Dans le cas où vous aviez choisi l'« *Adaptation élevée de la prestation de service principale au marché international* », sur quelle base adapteriez-vous votre prestation ?** (*Plusieurs réponses sont possibles*)

- ☐ Les particularités culturelles d'un pays étranger
 ☐ Les particularités spécifiques d'un segment de clientèle
 ☐ Les particularités individuelles d'un client



- Q18. Parmi les méthodes suivantes, lesquelles sont les plus déterminantes pour fixer les prix de vos services ?** (Veuillez s.v.p. attribuer un chiffre à chaque élément. L'échelle est de 1 à 3 ; 1 = la plus importante, 2 = la deuxième par ordre d'importance, 3 = la troisième par ordre d'importance. Chaque numéro ne doit apparaître qu'une seule fois)

	En fonction des coûts
	En fonction de la concurrence
	En fonction des attentes/ demande du marché

Veuillez s.v.p. noter si d'autres méthodes semblent déterminer davantage la fixation des prix de vos services:

.....

- Q19. Quelles sont les combinaisons d'instruments de votre marketing qui correspondent le mieux aux priorités de l'entreprise ?** (Dans chacun des six tableaux suivants, veuillez s.v.p. donner aux quatre cases un ordre de préférence de 1 à 4. L'échelle est la suivante : 1 = la combinaison préférée, ..., 4 = la combinaison la moins préférée. Chaque chiffre ne doit apparaître qu'une seule fois par tableau)

		Distribution		Communication		Prix (en absolu)	
		Intermédiaires	Directe	Interpersonnelle	Type média	Elevé	Faible
Service / Produit	Standard						
	Sur mesure						

		Communication		Communication		Prix (en absolu)	
		Interpersonnelle	Type média	Interpersonnelle	Type média	Elevé	Faible
Distribution	Intermédiaires						
	Directe						

- Q20. Veuillez s.v.p. cocher les instruments de communication les plus souvent utilisés par votre entreprise dans son approche des marchés-clients étrangers** (Plusieurs réponses sont possibles)

<input type="checkbox"/>	Contact personnalisé par le chef d'entreprise
<input type="checkbox"/>	Personnel de l'entreprise
<input type="checkbox"/>	Personnel externe à l'entreprise (agents, correspondants, etc.)
<input type="checkbox"/>	Environnement physique (vitrines, locaux, moyens de transport, etc.)
<input type="checkbox"/>	Bouche à oreille
<input type="checkbox"/>	Radio
<input type="checkbox"/>	Annonces
<input type="checkbox"/>	Affichage
<input type="checkbox"/>	Télévision
<input type="checkbox"/>	Mailing
<input type="checkbox"/>	Instruments de communication on-line
<input type="checkbox"/>	Participation à des foires, associations professionnelles
<input type="checkbox"/>	Autres : .....

**Q21. Veuillez s.v.p. cocher les types de communication les plus souvent utilisés par votre entreprise dans son approche des marchés-clients étrangers** (*Plusieurs réponses sont possibles*)

<input type="checkbox"/>	Publicité
<input type="checkbox"/>	Promotion
<input type="checkbox"/>	Relations publiques (lobbying, conférences de presse, etc.)
<input type="checkbox"/>	Communication de vente (selling)
<input type="checkbox"/>	Sponsoring

**Q22. A quels circuits de distribution faites-vous appel dans les marchés étrangers pour acheminer les services vers vos clients ?** (*Veuillez s.v.p. répartir votre chiffre d'affaires en pour cents selon les deux grands types de circuit*)

Par le circuit indirect : .....

☐ Les intermédiaires sont responsables de la production et de la distribution du service

☐ Les intermédiaires sont uniquement responsables de la distribution du service

Par le circuit direct : .....

**Q23. Etes-vous reliés à Internet ?**

☐ non

☐ oui

Si oui, avez-vous un site Internet ?

☐ non

☐ oui

Dans l'affirmative, dans quels buts utilisez-vous votre site ?

☐ Communication institutionnelle

☐ Communication sur les prestations de services offertes

☐ Réponse aux réclamations et interrogations

☐ Distribution, vente et transactions des prestations de services

☐ Autres : .....

**Q24. Veuillez s.v.p. situer votre entreprise par rapport aux critères suivants** (*Veuillez s.v.p. cocher une seule réponse par ligne*)

	Peu développé	Moyennement développé	Très développé
Service à la clientèle en Suisse et à l'étranger			
Financement de la formation du personnel par l'entreprise			
Coordination des processus de l'entreprise			

**Pensez-vous à l'avenir améliorer l'un ou l'autre de ces éléments ?** (*Plusieurs réponses sont possibles*)

☐ Service à la clientèle    ☐ Formation du personnel    ☐ Coordination des processus

Veuillez s.v.p. décrire brièvement quels sont vos projets :

.....  
 .....  
 .....  
 .....

INFORMATIONS SUR LE REpondant
-------------------------------

**Q25. Quelle est votre position dans l'entreprise ?**

☐ Chef d'entreprise    ☐ Membre de la direction    ☐ Cadre    ☐ Autre fonction

**Q26. Depuis combien d'années travaillez-vous dans l'entreprise ?**   années

Nous vous remercions beaucoup d'avoir consacré une partie de votre temps à remplir ce questionnaire.

Si vous désirez recevoir une synthèse des résultats de notre étude, veuillez nous communiquer vos coordonnées dans le talon suivant :



**VOS COORDONNEES**

Raison sociale de l'entreprise.....

Nom.....Prénom.....

Adresse du répondant.....

Tél......

---

Université de Fribourg, Séminaire de Marketing, Miséricorde, 1700 Fribourg  
SEVERINE CROTTET, Lic. rer. pol.  
E-Mail : severine.crottet@unifr.ch

## Annexe XI : Nombre d'entreprises répertoriées dans la base de sondage

	Micro			Total Micro	Petites			Total Petites	Moyennes			Total moyennes	Total			Total
	Allemand	Français	Italien		Allemand	Français	Italien		Allemand	Français	Italien		Allemand	Français	Italien	
Gestion	184	31	1	<b>216</b>	35	22	3	<b>60</b>	54	9	2	<b>65</b>	273	62	6	<b>341</b>
Publicité	106	42	4	<b>152</b>	60	21	0	<b>81</b>	39	2	0	<b>41</b>	205	65	4	<b>274</b>
Banques	52	26	1	<b>79</b>	52	12	5	<b>69</b>	65	35	6	<b>106</b>	169	73	12	<b>254</b>
Autres services	51	17	3	<b>71</b>	69	16	1	<b>86</b>	42	12	1	<b>55</b>	162	45	5	<b>212</b>
Informatique	42	11	1	<b>54</b>	74	10	2	<b>86</b>	45	2	1	<b>48</b>	161	23	4	<b>188</b>
Transport	20	6	2	<b>28</b>	65	15	10	<b>90</b>	50	15	4	<b>69</b>	135	36	16	<b>187</b>
Commerce international	62	33	1	<b>96</b>	53	23	1	<b>77</b>	11	3	0	<b>14</b>	126	59	2	<b>187</b>
Voyages	12	3	0	<b>15</b>	32	23	3	<b>58</b>	53	17	3	<b>73</b>	97	43	6	<b>146</b>
Ecoles	17	9	0	<b>26</b>	32	27	1	<b>60</b>	21	21	1	<b>43</b>	70	57	2	<b>129</b>
Expositions	12	6	1	<b>19</b>	29	2	0	<b>31</b>	5	3	0	<b>8</b>	46	11	1	<b>58</b>
Centres de recherche	3	0	0	<b>3</b>	16	5	1	<b>22</b>	6	4	0	<b>10</b>	25	9	1	<b>35</b>
Films	15	2	0	<b>17</b>	6	4	1	<b>11</b>	2	0	0	<b>2</b>	23	6	1	<b>30</b>
Assurances	3	1	0	<b>4</b>	2	5	0	<b>7</b>	4	1	1	<b>6</b>	9	7	1	<b>17</b>
Total	579	187	14	780	525	185	28	738	397	124	19	540	1501	496	61	2058
				38%				36%				26%	73%	24%	3%	100%

Source : Personnelle sur la base du répertoire « Swiss Export Directory », 1997/98

## Annexe XII : Tableau de contingence « Activité principale – Type de service »

activité principale \* Type de service Crosstabulation

Count		Type de service			Total
		Services purs	Services accompagnés de biens	Services incorporés à des substances matérielles	
activité principale	Transports, entrepôts et communications		19		19
	Trafic des voyageurs, agences de voyages, hôtellerie	2	7	1	10
	Assurances	1	2		3
	Banques, bourses, agents fiduciaires	18			18
	Architectes, Ingénieurs, Bâtiment	7	3	1	11
	Conseils en publicité, études de marché	17		3	20
	Expositions, Foires, symposiums, actions spéciales	2	4	1	7
	Producteurs de films, prises de son			2	2
	Gestion, Consultance, Organisation	30			30
	Traitement de l'information		4	6	10
	Centres de recherche	2	1	6	9
	Enseignement	3	5		8
	Commerce international, de transit	1	9	1	11
	Autres services		5	2	7
Total		83	59	23	165

## Annexe XIII : Profil des micro-entreprises et des PME de services en 1995

<i>Micro-entreprises de services</i>		<i>PME de services</i>	
Commerce	67306	Commerce	6535
Autres services fournis aux entreprises	43457	Hôtellerie et restauration	3569
Hôtellerie et restauration	20004	Autres services fournis aux entreprises	2811
Santé et activités sociales	18946	Santé et activités sociales	1391
Services personnels	13233	Transports	1363
Transports	8545	Activités informatiques	435
Activités récréatives, culturelles et sport.	5206	Enseignement	398
Activités informatiques	5032	Intermédiation financière	381
Enseignement	3770	Activités récréatives, culturelles et sport.	354
Activités immobilières	3127	Services personnels	275
Activités associatives	1755	Activités associatives	245
Intermédiation financière	1486	Activités immobilières	211
Activités financières et des assurances	1103	Assurances	107
Location de machines	699	Activités financières et des assurances	95
Assainissement	303	Assainissement	86
Assurances	284	Recherche et développement	56
Postes et télécommunications	265	Postes et télécommunications	48
Recherche et développement	257	Location de machines	38
Administration publique	137	Administration publique	22
<b>Total</b>	<b>194'915</b>	<b>Total</b>	<b>18'420</b>

Source : OFS, Recensement fédéral des entreprises, 1995

## **Résultats statistiques**





# 1. Informations sur les entreprises interrogées

## 1.1 Respect des quotas définis dans la méthode de recherche

RETYPE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	30	18.2	18.2	18.2
	2.00	25	15.2	15.2	33.3
	3.00	71	43.0	43.0	76.4
	4.00	18	10.9	10.9	87.3
	5.00	21	12.7	12.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Activités principales

activité principale

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Transports, entrepôts et communications	19	11.5	11.5	11.5
	Trafic des voyageurs, agences de voyages, hôtellerie	10	6.1	6.1	17.6
	Assurances	3	1.8	1.8	19.4
	Banques, bourses, agents fiduciaires	18	10.9	10.9	30.3
	Architectes, Ingénieurs, Bâtiment	11	6.7	6.7	37.0
	Conseils en publicité, études de marché	20	12.1	12.1	49.1
	Expositions, Foires, symposiums, actions spéciales	7	4.2	4.2	53.3
	Producteurs de films, prises de son	2	1.2	1.2	54.5
	Gestion, Consultance, Organisation	30	18.2	18.2	72.7
	Traitement de l'information	10	6.1	6.1	78.8
	Centres de recherche	9	5.5	5.5	84.2
	Enseignement	8	4.8	4.8	89.1
	Commerce international, de transit	11	6.7	6.7	95.8
	Autres services	7	4.2	4.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Taille des entreprises

Personnes occupées

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-9	62	37.6	37.6	37.6
	10-49	59	35.8	35.8	73.3
	50-249	44	26.7	26.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

### Emplacement géographique

Langue

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	allemand	120	72.7	72.7	72.7
	français	40	24.2	24.2	97.0
	italien	5	3.0	3.0	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## 1.2 Autres informations sur les entreprises

### 1.2.1 Type de service

*Degré d'intangibilité*

Type de service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Services purs	83	50.3	50.3	50.3
	Services accompagnés de biens	59	35.8	35.8	86.1
	Services incorporés à des substances matérielles	23	13.9	13.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

*Degré d'interaction*

Contacts avant production

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	étroits	97	58.8	58.8	58.8
	faibles	68	41.2	41.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Contacts pendant production

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	étroits	123	74.5	74.5	74.5
	faibles	42	25.5	25.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Contacts après l'élaboration du service

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	étroits	102	61.8	62.2	62.2
	faibles	62	37.6	37.8	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

## 1.2.2 Clientèle

### Aux particuliers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	81	49.1	50.0	50.0
	1.00	2	1.2	1.2	51.2
	2.00	8	4.8	4.9	56.2
	5.00	7	4.2	4.3	60.5
	9.00	1	.6	.6	61.1
	10.00	11	6.7	6.8	67.9
	15.00	2	1.2	1.2	69.1
	20.00	12	7.3	7.4	76.5
	25.00	2	1.2	1.2	77.8
	30.00	2	1.2	1.2	79.0
	50.00	3	1.8	1.9	80.9
	60.00	4	2.4	2.5	83.3
	70.00	3	1.8	1.9	85.2
	75.00	1	.6	.6	85.8
	80.00	3	1.8	1.9	87.7
	90.00	5	3.0	3.1	90.7
	100.00	15	9.1	9.3	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Missing	System	3	1.8		
Total		165	100.0		

### Aux intermédiaires de la distribution

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	115	69.7	70.6	70.6
	1.00	1	.6	.6	71.2
	2.00	1	.6	.6	71.8
	5.00	5	3.0	3.1	74.8
	8.00	1	.6	.6	75.5
	10.00	13	7.9	8.0	83.4
	15.00	2	1.2	1.2	84.7
	18.00	2	1.2	1.2	85.9
	20.00	7	4.2	4.3	90.2
	30.00	1	.6	.6	90.8
	40.00	3	1.8	1.8	92.6
	50.00	3	1.8	1.8	94.5
	60.00	1	.6	.6	95.1
	70.00	1	.6	.6	95.7
	80.00	1	.6	.6	96.3
	85.00	1	.6	.6	96.9
	90.00	3	1.8	1.8	98.8
	100.00	2	1.2	1.2	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**Aux institutions**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	99	60.0	60.7	60.7
	1.00	3	1.8	1.8	62.6
	5.00	11	6.7	6.7	69.3
	8.00	1	.6	.6	69.9
	10.00	13	7.9	8.0	77.9
	15.00	2	1.2	1.2	79.1
	20.00	10	6.1	6.1	85.3
	25.00	4	2.4	2.5	87.7
	30.00	5	3.0	3.1	90.8
	35.00	1	.6	.6	91.4
	40.00	1	.6	.6	92.0
	50.00	2	1.2	1.2	93.3
	60.00	2	1.2	1.2	94.5
	70.00	3	1.8	1.8	96.3
	80.00	2	1.2	1.2	97.5
	95.00	1	.6	.6	98.2
	100.00	3	1.8	1.8	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**A des entreprises agricoles**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	158	95.8	96.9	96.9
	1.00	2	1.2	1.2	98.2
	3.00	1	.6	.6	98.8
	10.00	1	.6	.6	99.4
	20.00	1	.6	.6	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**A des entreprises industrielles**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	49	29.7	30.1	30.1
	2.00	1	.6	.6	30.7
	4.00	1	.6	.6	31.3
	5.00	2	1.2	1.2	32.5
	10.00	4	2.4	2.5	35.0
	15.00	3	1.8	1.8	36.8
	20.00	6	3.6	3.7	40.5
	25.00	5	3.0	3.1	43.6
	30.00	12	7.3	7.4	50.9
	35.00	1	.6	.6	51.5
	40.00	8	4.8	4.9	56.4
	50.00	19	11.5	11.7	68.1
	55.00	1	.6	.6	68.7
	60.00	4	2.4	2.5	71.2
	70.00	13	7.9	8.0	79.1
	75.00	1	.6	.6	79.8
	80.00	12	7.3	7.4	87.1
	83.00	1	.6	.6	87.7
	85.00	1	.6	.6	88.3
	88.00	1	.6	.6	89.0
	90.00	6	3.6	3.7	92.6
	95.00	2	1.2	1.2	93.9
	98.00	1	.6	.6	94.5
	100.00	9	5.5	5.5	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

## A des entreprises de services

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	56	33.9	34.4	34.4
	5.00	7	4.2	4.3	38.7
	10.00	13	7.9	8.0	46.6
	15.00	4	2.4	2.5	49.1
	20.00	24	14.5	14.7	63.8
	25.00	5	3.0	3.1	66.9
	30.00	15	9.1	9.2	76.1
	40.00	6	3.6	3.7	79.8
	45.00	3	1.8	1.8	81.6
	50.00	18	10.9	11.0	92.6
	60.00	3	1.8	1.8	94.5
	70.00	4	2.4	2.5	96.9
	75.00	2	1.2	1.2	98.2
	80.00	1	.6	.6	98.8
	100.00	2	1.2	1.2	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

## Aux PME

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	9	5.5	11.5	11.5
	5.00	1	.6	1.3	12.8
	10.00	6	3.6	7.7	20.5
	20.00	8	4.8	10.3	30.8
	25.00	1	.6	1.3	32.1
	30.00	4	2.4	5.1	37.2
	40.00	4	2.4	5.1	42.3
	50.00	18	10.9	23.1	65.4
	60.00	3	1.8	3.8	69.2
	65.00	1	.6	1.3	70.5
	70.00	4	2.4	5.1	75.6
	75.00	3	1.8	3.8	79.5
	80.00	3	1.8	3.8	83.3
	90.00	4	2.4	5.1	88.5
	95.00	4	2.4	5.1	93.6
	100.00	5	3.0	6.4	100.0
	Total	78	47.3	100.0	
Missing	System	87	52.7		
Total		165	100.0		

**Aux GE**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	5	3.0	6.4	6.4
	5.00	4	2.4	5.1	11.5
	10.00	4	2.4	5.1	16.7
	20.00	3	1.8	3.8	20.5
	25.00	3	1.8	3.8	24.4
	30.00	4	2.4	5.1	29.5
	35.00	1	.6	1.3	30.8
	40.00	3	1.8	3.8	34.6
	45.00	1	.6	1.3	35.9
	50.00	18	10.9	23.1	59.0
	60.00	3	1.8	3.8	62.8
	70.00	5	3.0	6.4	69.2
	75.00	1	.6	1.3	70.5
	80.00	7	4.2	9.0	79.5
	90.00	6	3.6	7.7	87.2
	95.00	1	.6	1.3	88.5
	100.00	9	5.5	11.5	100.0
	Total	78	47.3	100.0	
Missing	System	87	52.7		
Total		165	100.0		

Recode :

1 : 0 – 10

2 : 11 – 25

3 : 26 – 50

4 : 51 – 75

5 : 76 – 90

6 : 91 – 100

**REPARTIC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	110	66.7	67.9	67.9
	2.00	16	9.7	9.9	77.8
	3.00	5	3.0	3.1	80.9
	4.00	8	4.8	4.9	85.8
	5.00	8	4.8	4.9	90.7
	6.00	15	9.1	9.3	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Missing	System	3	1.8		
Total		165	100.0		

**REINTERM**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	136	82.4	83.4	83.4
	2.00	11	6.7	6.7	90.2
	3.00	7	4.2	4.3	94.5
	4.00	2	1.2	1.2	95.7
	5.00	5	3.0	3.1	98.8
	6.00	2	1.2	1.2	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**REINSTIT**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	127	77.0	77.9	77.9
	2.00	16	9.7	9.8	87.7
	3.00	9	5.5	5.5	93.3
	4.00	5	3.0	3.1	96.3
	5.00	2	1.2	1.2	97.5
	6.00	4	2.4	2.5	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**REAGRIC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	162	98.2	99.4	99.4
	2.00	1	.6	.6	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**REINDUST**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	57	34.5	35.0	35.0
	2.00	14	8.5	8.6	43.6
	3.00	40	24.2	24.5	68.1
	4.00	19	11.5	11.7	79.8
	5.00	21	12.7	12.9	92.6
	6.00	12	7.3	7.4	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**RESERVIC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	76	46.1	46.6	46.6
	2.00	33	20.0	20.2	66.9
	3.00	42	25.5	25.8	92.6
	4.00	9	5.5	5.5	98.2
	5.00	1	.6	.6	98.8
	6.00	2	1.2	1.2	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

### 1.2.3 Année de création des entreprises

Année de création de l'entreprise					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1766.00	1	.6	.6	.6
	1795.00	1	.6	.6	1.2
	1850.00	1	.6	.6	1.9
	1866.00	1	.6	.6	2.5
	1869.00	1	.6	.6	3.1
	1882.00	2	1.2	1.2	4.3
	1886.00	1	.6	.6	5.0
	1888.00	1	.6	.6	5.6
	1890.00	2	1.2	1.2	6.8
	1892.00	1	.6	.6	7.5
	1896.00	2	1.2	1.2	8.7
	1910.00	1	.6	.6	9.3
	1914.00	1	.6	.6	9.9
	1917.00	1	.6	.6	10.6
	1924.00	1	.6	.6	11.2
	1925.00	1	.6	.6	11.8
	1929.00	1	.6	.6	12.4
	1930.00	1	.6	.6	13.0
	1931.00	2	1.2	1.2	14.3
	1932.00	1	.6	.6	14.9
	1933.00	2	1.2	1.2	16.1
	1935.00	1	.6	.6	16.8
	1938.00	1	.6	.6	17.4
	1942.00	1	.6	.6	18.0
	1944.00	2	1.2	1.2	19.3
	1946.00	2	1.2	1.2	20.5
	1947.00	3	1.8	1.9	22.4
	1950.00	3	1.8	1.9	24.2
	1954.00	4	2.4	2.5	26.7
	1955.00	2	1.2	1.2	28.0
	1957.00	2	1.2	1.2	29.2
	1960.00	2	1.2	1.2	30.4
	1961.00	2	1.2	1.2	31.7
	1962.00	1	.6	.6	32.3
	1963.00	3	1.8	1.9	34.2
	1964.00	1	.6	.6	34.8
	1965.00	3	1.8	1.9	36.6
	1966.00	1	.6	.6	37.3
	1967.00	2	1.2	1.2	38.5
	1968.00	3	1.8	1.9	40.4
	1969.00	2	1.2	1.2	41.6
	1970.00	2	1.2	1.2	42.9
	1971.00	4	2.4	2.5	45.3
	1972.00	4	2.4	2.5	47.8
	1973.00	5	3.0	3.1	50.9
	1974.00	2	1.2	1.2	52.2
	1975.00	3	1.8	1.9	54.0
	1976.00	2	1.2	1.2	55.3
	1977.00	1	.6	.6	55.9
	1979.00	7	4.2	4.3	60.2
	1980.00	9	5.5	5.6	65.8
	1981.00	4	2.4	2.5	68.3
	1982.00	6	3.6	3.7	72.0
	1983.00	2	1.2	1.2	73.3
	1984.00	2	1.2	1.2	74.5
	1985.00	9	5.5	5.6	80.1
	1986.00	2	1.2	1.2	81.4
	1988.00	6	3.6	3.7	85.1
	1989.00	4	2.4	2.5	87.6
	1990.00	6	3.6	3.7	91.3
	1991.00	5	3.0	3.1	94.4
	1992.00	1	.6	.6	95.0
	1993.00	2	1.2	1.2	96.3
	1994.00	2	1.2	1.2	97.5
	1995.00	1	.6	.6	98.1
	1996.00	1	.6	.6	98.8
	1997.00	1	.6	.6	99.4
	1998.00	1	.6	.6	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		



Recode :

1 : 1700 – 1899

2 : 1900 – 1945

3 : 1946 – 1989

4 : 1990 – 1998

REANNÉE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	8.5	8.7	8.7
	2.00	17	10.3	10.6	19.3
	3.00	110	66.7	68.3	87.6
	4.00	20	12.1	12.4	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

## 1.2.4 Structure de contrôle des entreprises

Structure de contrôle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non atomisée	74	44.8	44.8	44.8
	maison mère avec f. ou s. en Suisse et/ou à l'étranger	46	27.9	27.9	72.7
	holding avec membres en suisse et/ou à l'étranger	11	6.7	6.7	79.4
	filiale dont maison mère en Suisse ou à l'étranger	7	4.2	4.2	83.6
	succursale dont maison -mère en Suisse ou à l'étranger	11	6.7	6.7	90.3
	entreprise d'un groupe avec siège en CH ou à l'étranger	16	9.7	9.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## 2. Phénomène de mondialisation et stratégies internationales

### 2.1 Perception du phénomène de mondialisation et niveau d'internationalisation

#### 2.1.1 Perception du phénomène de mondialisation

Mondialisation en 1990-98

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menace	20	12.1	13.1	13.1
	indifférence	42	25.5	27.5	40.5
	opportunité	91	55.2	59.5	100.0
	Total	153	92.7	100.0	
Missing	System	12	7.3		
Total		165	100.0		

**Mondialisation actuellement**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menace	15	9.1	9.3	9.3
	indifférence	25	15.2	15.5	24.8
	opportunité	121	73.3	75.2	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

**Mondialisation avenir**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	menace	18	10.9	12.0	12.0
	indifférence	18	10.9	12.0	24.0
	opportunité	114	69.1	76.0	100.0
	Total	150	90.9	100.0	
Missing	System	15	9.1		
Total		165	100.0		

**2.1.2 Niveau d'internationalisation***Rayonnement géographique des prestations de services principales***Rayonnement géographique des activités de la firme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	trans-national	52	31.5	31.5	31.5
	continental	33	20.0	20.0	51.5
	mondial	80	48.5	48.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

*Pourcentages des chiffres d'affaires réalisés à l'étranger***CA international de 80-89**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10%	52	31.5	34.4	34.4
	11-40%	40	24.2	26.5	60.9
	41-60%	19	11.5	12.6	73.5
	plus de 60%	40	24.2	26.5	100.0
	Total	151	91.5	100.0	
Missing	System	14	8.5		
Total		165	100.0		

**CA international de 90-98**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10%	43	26.1	26.2	26.2
	11-40%	48	29.1	29.3	55.5
	41-60%	28	17.0	17.1	72.6
	plus de 60%	45	27.3	27.4	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

CA international pour l'avenir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10%	32	19.4	20.0	20.0
	11-40%	46	27.9	28.8	48.8
	41-60%	28	17.0	17.5	66.3
	plus de 60%	54	32.7	33.8	100.0
	Total	160	97.0	100.0	
Missing	System	5	3.0		
Total		165	100.0		

### Perception du niveau d'internationalisation en terme de structure internationale des firmes

Perception du niveau d'internationalisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	entreprise exportatrice	93	56.4	56.4	56.4
	présence stable dans un certain nombre de marchés	47	28.5	28.5	84.8
	entreprise active dans le monde entier	25	15.2	15.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## 2.1.3 Relations entre la perception du phénomène de la mondialisation et le niveau international des firmes

Mondialisation en 1990-98 \* Rayonnement géographique des activités de la firme  
Crosstabulation

Count		Rayonnement géographique des activités de la firme			Total
		trans-national	continental	mondial	
Mondialisation en 1990-98	menace	11	4	5	20
	indifférence	15	11	16	42
	opportunité	19	16	56	91
Total		45	31	77	153

### Autres relations significatives :

#### Rayonnement géographique et % du CA international

Crosstab

Count		Rayonnement géographique des activités de la firme			Total
		trans-national	continental	mondial	
CA international de 80-89	0-10%	27	10	15	52
	11-40%	16	10	14	40
	41-60%	5	4	10	19
	plus de 60%	3	6	31	40
Total		51	30	70	151

**Crosstab**

Count		Rayonnement géographique des activités de la firme			Total
		trans-national	continental	mondial	
CA international de 90-98	0-10%	25	5	13	43
	11-40%	18	12	18	48
	41-60%	9	5	14	28
	plus de 60%		10	35	45
Total		52	32	80	164

**Crosstab**

Count		Rayonnement géographique des activités de la firme			Total
		trans-national	continental	mondial	
CA international pour l'avenir	0-10%	18	4	10	32
	11-40%	21	10	15	46
	41-60%	9	6	13	28
	plus de 60%	2	12	40	54
Total		50	32	78	160

*Rayonnement géographique et perception du niveau d'internationalisation en terme de structure internationale*

**Perception du niveau d'internationalisation \* Rayonnement géographique des activités de la firme**  
Crosstabulation

Count		Rayonnement géographique des activités de la firme			Total
		trans-national	continental	mondial	
Perception du niveau d'internationalisation	entreprise exportatrice	40	21	32	93
	présence stable dans un certain nombre de marchés	11	10	26	47
	entreprise active dans le monde entier	1	2	22	25
Total		52	33	80	165

*% CA international et perception du niveau d'internationalisation en terme de structure internationale*

**Crosstab**

Count		CA international de 80-89				Total
		0-10%	11-40%	41-60%	plus de 60%	
Perception du niveau d'internationalisation	entreprise exportatrice	35	31	8	12	86
	présence stable dans un certain nombre de marchés	13	7	9	14	43
	entreprise active dans le monde entier	4	2	2	14	22
Total		52	40	19	40	151

## 2.1.4 Relations entre facteurs contextuels internes et externes

Perception du niveau d'internationalisation \* Structure de contrôle Crosstabulation

Count		Structure de contrôle						Total
		non atomisée	maison mère avec f. ou s. en Suisse et/ou à l'étranger	holding avec membres en suisse et/ou à l'étranger	filiale dont maison mère en Suisse ou à l'étranger	succursale dont maison -mère en Suisse ou à l'étranger	entreprise d'un groupe avec siège en CH ou à l'étranger	
Perception du niveau d'internationalisation	entreprise exportatrice	58	13	3	3	8	8	93
	présence stable dans un certain nombre de marchés	8	27	7		1	4	47
	entreprise active dans le monde entier	8	6	1	4	2	4	25
	Total	74	46	11	7	11	16	165

## 2.2 Stratégies internationales en marketing des PME de services

### 2.2.1 Raisons de l'internationalisation

Circonstances particulières et opportunités à court terme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	116	70.3	70.7	70.7
	importance moyenne	26	15.8	15.9	86.6
	grande importance	22	13.3	13.4	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

Saturation du marché domestique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	106	64.2	64.6	64.6
	importance moyenne	39	23.6	23.8	88.4
	grande importance	19	11.5	11.6	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

Répondre à une demande inexploitée à l'étranger

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	115	69.7	70.1	70.1
	importance moyenne	29	17.6	17.7	87.8
	grande importance	20	12.1	12.2	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Accompagner les produits**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	117	70.9	71.3	71.3
	importance moyenne	26	15.8	15.9	87.2
	grande importance	21	12.7	12.8	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Suivre un important client**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	95	57.6	57.9	57.9
	importance moyenne	15	9.1	9.1	67.1
	grande importance	54	32.7	32.9	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**incitation de diverses organisations**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	132	80.0	80.5	80.5
	importance moyenne	23	13.9	14.0	94.5
	grande importance	9	5.5	5.5	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Choix- suivre la concurrence**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	143	86.7	87.2	87.2
	importance moyenne	13	7.9	7.9	95.1
	grande importance	8	4.8	4.9	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Stratégie d'entreprise à long terme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	66	40.0	40.7	40.7
	importance moyenne	38	23.0	23.5	64.2
	grande importance	58	35.2	35.8	100.0
	Total	162	98.2	100.0	
Missing	System	3	1.8		
Total		165	100.0		

**Choix- contacts, foires, relations**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pas d'importance	111	67.3	67.7	67.7
	importance moyenne	34	20.6	20.7	88.4
	grande importance	19	11.5	11.6	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

## 2.2.2 Perception des marchés étrangers

Emplacement au début de l'internationalisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	expérience 1 et proximité 3	27	16.4	16.8	16.8
	expérience 2 et proximité 3	27	16.4	16.8	33.5
	expérience 3 et proximité 3	31	18.8	19.3	52.8
	expérience 1 et proximité 2	9	5.5	5.6	58.4
	expérience 2 et proximité 2	23	13.9	14.3	72.7
	expérience 3 et proximité 2	21	12.7	13.0	85.7
	expérience 1 et proximité 1	8	4.8	5.0	90.7
	expérience 2 et proximité 1	11	6.7	6.8	97.5
	expérience 3 et proximité 1	4	2.4	2.5	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

Emplacement actuel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	expérience 2 et proximité 3	8	4.8	5.0	5.0
	expérience 3 et proximité 3	19	11.5	11.8	16.8
	expérience 1 et proximité 2	1	.6	.6	17.4
	expérience 2 et proximité 2	26	15.8	16.1	33.5
	expérience 3 et proximité 2	37	22.4	23.0	56.5
	expérience 1 et proximité 1	5	3.0	3.1	59.6
	expérience 2 et proximité 1	21	12.7	13.0	72.7
	expérience 3 et proximité 1	44	26.7	27.3	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

distance culturelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu ou pas de distance culturelle	46	27.9	28.2	28.2
	distance culturelle moyenne	80	48.5	49.1	77.3
	grande distance culturelle	37	22.4	22.7	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

### 2.2.3 Processus d'internationalisation

X par déplacement firme

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	28	17.0	18.7	18.7
	1.00	114	69.1	76.0	94.7
	2.00	6	3.6	4.0	98.7
	3.00	2	1.2	1.3	100.0
	Total	150	90.9	100.0	
Missing	System	15	9.1		
Total		165	100.0		

X par déplacement client

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	86	52.1	57.7	57.7
	1.00	44	26.7	29.5	87.2
	2.00	18	10.9	12.1	99.3
	3.00	1	.6	.7	100.0
	Total	149	90.3	100.0	
Missing	System	16	9.7		
Total		165	100.0		

X par support matériel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	100	60.6	66.7	66.7
	1.00	22	13.3	14.7	81.3
	2.00	21	12.7	14.0	95.3
	3.00	6	3.6	4.0	99.3
	4.00	1	.6	.7	100.0
	Total	150	90.9	100.0	
Missing	System	15	9.1		
Total		165	100.0		

X par TI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	110	66.7	73.3	73.3
	1.00	4	2.4	2.7	76.0
	2.00	17	10.3	11.3	87.3
	3.00	14	8.5	9.3	96.7
	4.00	5	3.0	3.3	100.0
	Total	150	90.9	100.0	
Missing	System	15	9.1		
Total		165	100.0		



**I par coopération**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	116	70.3	77.3	77.3
	1.00	8	4.8	5.3	82.7
	2.00	15	9.1	10.0	92.7
	3.00	7	4.2	4.7	97.3
	4.00	2	1.2	1.3	98.7
	5.00	2	1.2	1.3	100.0
	Total	150	90.9	100.0	
Missing	System	15	9.1		
Total		165	100.0		

**I par filialisation**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	110	66.7	72.8	72.8
	1.00	8	4.8	5.3	78.1
	2.00	19	11.5	12.6	90.7
	3.00	6	3.6	4.0	94.7
	4.00	4	2.4	2.6	97.4
	5.00	2	1.2	1.3	98.7
	6.00	2	1.2	1.3	100.0
	Total	151	91.5	100.0	
Missing	System	14	8.5		
Total		165	100.0		

## 2.2.4 Degré de contrôle des moyens de pénétration à l'étranger

**déplacement de biens nécessaires à l'élaboration d'un service**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	133	80.6	81.1	81.1
	1.00	31	18.8	18.9	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**prestation fournie directement par la firme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	66	40.0	40.2	40.2
	1.00	98	59.4	59.8	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**prestation fournie indirectement par le groupe/maison-mère**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	131	79.4	79.9	79.9
	1.00	33	20.0	20.1	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**prestation fournie par agents ou correspondants propres**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	130	78.8	79.3	79.3
	1.00	34	20.6	20.7	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**prestation fournie par agents/correspondants multicartes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	133	80.6	81.1	81.1
	1.00	31	18.8	18.9	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Exportation par déplacement client**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	109	66.1	66.5	66.5
	1.00	55	33.3	33.5	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**bien étranger transformé par notre firme**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	159	96.4	97.0	97.0
	1.00	5	3.0	3.0	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Franchissement par support matériel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	117	70.9	71.3	71.3
	1.00	47	28.5	28.7	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Au moyen des TI**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	121	73.3	74.2	74.2
	1.00	42	25.5	25.8	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**Sous-traitance**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	137	83.0	83.5	83.5
	1.00	27	16.4	16.5	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**sous-traitance de production**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	18	10.9	81.8	81.8
	1.00	4	2.4	18.2	100.0
	Total	22	13.3	100.0	
Missing	System	143	86.7		
Total		165	100.0		

**sous-traitance de vente/distribution**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	3	1.8	13.6	13.6
	1.00	19	11.5	86.4	100.0
	Total	22	13.3	100.0	
Missing	System	143	86.7		
Total		165	100.0		

**Franchise, licence**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	155	93.9	94.5	94.5
	1.00	9	5.5	5.5	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**JV**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	147	89.1	89.6	89.6
	1.00	17	10.3	10.4	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Filiales de production/distribution**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	118	71.5	72.0	72.0
	1.00	45	27.3	27.4	99.4
	9.00	1	.6	.6	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

Nombre méthodes exportation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	6	3.6	3.7	3.7
	1.00	51	30.9	31.1	34.8
	2.00	52	31.5	31.7	66.5
	3.00	30	18.2	18.3	84.8
	4.00	18	10.9	11.0	95.7
	5.00	4	2.4	2.4	98.2
	6.00	3	1.8	1.8	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

Nombre méthodes implantation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	97	58.8	59.1	59.1
	1.00	47	28.5	28.7	87.8
	2.00	14	8.5	8.5	96.3
	3.00	5	3.0	3.0	99.4
	4.00	1	.6	.6	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

## 2.2.5 Configuration et coordination internationale des activités principales des PME de services

Schéma configuration-coordination

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	coordination élevée et configuration dispersée	35	21.2	21.5	21.5
	coordination faible et configuration dispersée	37	22.4	22.7	44.2
	coordination élevée et configuration concentrée	51	30.9	31.3	75.5
	coordination faible et configuration concentrée	40	24.2	24.5	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

## 2.2.6 Réflexions stratégiques internationales sur le marketing-mix des PME de services

### 2.2.6.1 Segmentation internationale des marchés

**Marketing de masse**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	151	91.5	91.5	91.5
	1.00	14	8.5	8.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Marketing concentré**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	129	78.2	78.2	78.2
	1.00	36	21.8	21.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Marketing segmenté**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	98	59.4	59.4	59.4
	1.00	67	40.6	40.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Marketing individualisé**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	73	44.2	44.2	44.2
	1.00	92	55.8	55.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Marketing direct**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	138	83.6	84.1	84.1
	1.00	26	15.8	15.9	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
	Total	165	100.0		

**Marketing customisé**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	153	92.7	92.7	92.7
	1.00	12	7.3	7.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## 2.2.6.2 Profils marketing en matière de technologie et de contrôle de qualité

degré de technologie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	haut	80	48.5	48.5	48.5
	faible	85	51.5	51.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Instauration contrôle qualité

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	89	53.9	53.9	53.9
	non	76	46.1	46.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

## 2.2.6.3 Politiques en matière de marketing-mix

*Politique de produit*

Service de base

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	adaptation	120	72.7	72.7	72.7
	standardisation	45	27.3	27.3	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Adaptation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Particularités culturelles d'un pays	8	6.7	6.8	6.8
	Particularités spécifiques d'un segments de marché	27	22.5	22.9	29.7
	Particularités individuelles d'un client	83	69.2	70.3	100.0
	Total	118	98.3	100.0	
Missing	System	2	1.7		
Total		120	100.0		

services additionnels

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nombreux	92	55.8	55.8	55.8
	aucun	73	44.2	44.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

*Politique de prix*

en fonction des coûts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	72	43.6	43.9	43.9
	2.00	41	24.8	25.0	68.9
	3.00	51	30.9	31.1	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**en fonction de la concurrence**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	40	24.2	24.4	24.4
	2.00	63	38.2	38.4	62.8
	3.00	61	37.0	37.2	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
	Total	165	100.0		

**en fonction des attentes du marché**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	58	35.2	35.4	35.4
	2.00	59	35.8	36.0	71.3
	3.00	47	28.5	28.7	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
	Total	165	100.0		

*Politique de communication**a) Instruments de communication***contact personnalisé chef**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	40	24.2	24.2	24.2
	1.00	125	75.8	75.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Personnel propre au point de contact**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	53	32.1	32.1	32.1
	1.00	112	67.9	67.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**personnel externe à l'entreprise**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	85	51.5	51.5	51.5
	1.00	80	48.5	48.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**environnement physique**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	140	84.8	84.8	84.8
	1.00	25	15.2	15.2	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**bouche à oreille**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	48	29.1	29.1	29.1
	1.00	117	70.9	70.9	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**radio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	161	97.6	97.6	97.6
	1.00	4	2.4	2.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**annonces**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	122	73.9	73.9	73.9
	1.00	43	26.1	26.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**affichage**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	157	95.2	95.2	95.2
	1.00	8	4.8	4.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**TV**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	159	96.4	96.4	96.4
	1.00	6	3.6	3.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Mailing**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	112	67.9	67.9	67.9
	1.00	53	32.1	32.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**directe on-line**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	126	76.4	76.4	76.4
	1.00	39	23.6	23.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Foires, associations professionnelles**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	93	56.4	56.4	56.4
	1.00	72	43.6	43.6	100.0
	Total	165	100.0	100.0	



*b) Types de communication***publicité**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	113	68.5	69.3	69.3
	1.00	50	30.3	30.7	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**promotion**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	129	78.2	79.1	79.1
	1.00	34	20.6	20.9	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**relations publiques**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	105	63.6	65.2	65.2
	1.00	56	33.9	34.8	100.0
	Total	161	97.6	100.0	
Missing	System	4	2.4		
Total		165	100.0		

**négociation ventes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	58	35.2	35.6	35.6
	1.00	105	63.6	64.4	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

**sponsoring**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	154	93.3	94.5	94.5
	1.00	9	5.5	5.5	100.0
	Total	163	98.8	100.0	
Missing	System	2	1.2		
Total		165	100.0		

*Politique de distribution et Internet***Circuit indirect**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	78	47.3	47.6	47.6
	5.00	2	1.2	1.2	48.8
	10.00	18	10.9	11.0	59.8
	15.00	1	.6	.6	60.4
	20.00	24	14.5	14.6	75.0
	25.00	3	1.8	1.8	76.8
	30.00	6	3.6	3.7	80.5
	40.00	4	2.4	2.4	82.9
	50.00	8	4.8	4.9	87.8
	60.00	3	1.8	1.8	89.6
	70.00	3	1.8	1.8	91.5
	80.00	6	3.6	3.7	95.1
	85.00	1	.6	.6	95.7
	90.00	1	.6	.6	96.3
	100.00	6	3.6	3.7	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Intermédiaires de la distribution**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	responsables production et distribution	20	23.3	33.9	33.9
	responsables distribution	39	45.3	66.1	100.0
	Total	59	68.6	100.0	
Missing	System	27	31.4		
Total		86	100.0		

**Circuit direct**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	6	3.6	3.7	3.7
	10.00	1	.6	.6	4.3
	15.00	1	.6	.6	4.9
	20.00	6	3.6	3.7	8.5
	30.00	3	1.8	1.8	10.4
	40.00	3	1.8	1.8	12.2
	50.00	8	4.8	4.9	17.1
	60.00	4	2.4	2.4	19.5
	70.00	6	3.6	3.7	23.2
	75.00	3	1.8	1.8	25.0
	80.00	24	14.5	14.6	39.6
	85.00	1	.6	.6	40.2
	90.00	18	10.9	11.0	51.2
	95.00	2	1.2	1.2	52.4
	100.00	78	47.3	47.6	100.0
	Total	164	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		165	100.0		

**Reliée à Internet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	154	93.3	93.3	93.3
	non	11	6.7	6.7	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

**Site Internet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	110	71.4	71.9	71.9
	non	43	27.9	28.1	100.0
	Total	153	99.4	100.0	
Missing	System	1	.6		
Total		154	100.0		

**Communication institutionnelle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	24	21.8	22.0	22.0
	1.00	85	77.3	78.0	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

**Communication sur les prestations**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	10	9.1	9.2	9.2
	1.00	99	90.0	90.8	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

**Distribution, Vente, Transactions**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	74	67.3	67.9	67.9
	1.00	35	31.8	32.1	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

**Réponse aux réclamations**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	83	75.5	76.1	76.1
	1.00	26	23.6	23.9	100.0
	Total	109	99.1	100.0	
Missing	System	1	.9		
Total		110	100.0		

*Service à la clientèle, People et Processus***Service à la clientèle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	8	4.8	5.1	5.1
	moyennement développé	57	34.5	36.1	41.1
	très développé	93	56.4	58.9	100.0
	Total	158	95.8	100.0	
Missing	System	7	4.2		
Total		165	100.0		

**Financement de la formation personnel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	38	23.0	24.1	24.1
	moyennement développé	94	57.0	59.5	83.5
	très développé	26	15.8	16.5	100.0
	Total	158	95.8	100.0	
Missing	System	7	4.2		
Total		165	100.0		

**Coordination des processus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	30	18.2	18.9	18.9
	moyennement développé	68	41.2	42.8	61.6
	très développé	61	37.0	38.4	100.0
	Total	159	96.4	100.0	
Missing	System	6	3.6		
Total		165	100.0		

**Amélioration service à la clientèle**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	97	58.8	63.8	63.8
	oui	55	33.3	36.2	100.0
	Total	152	92.1	100.0	
Missing	System	13	7.9		
Total		165	100.0		

**amélioration financement formation**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	99	60.0	65.1	65.1
	oui	53	32.1	34.9	100.0
	Total	152	92.1	100.0	
Missing	System	13	7.9		
Total		165	100.0		

**amélioration coordination processus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	97	58.8	64.2	64.2
	oui	54	32.7	35.8	100.0
	Total	151	91.5	100.0	
Missing	System	14	8.5		
Total		165	100.0		

### 3. Poids des critères d'intangibilité et d'interaction dans l'orientation des stratégies internationales

#### 3.1 L'intangibilité

##### 3.1.1 Raisons de l'internationalisation

Suivre un important client

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pas d'importance	32	38.6	38.6	38.6
importance moyenne	10	12.0	12.0	50.6
grande importance	41	49.4	49.4	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Stratégie d'entreprise à long terme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pas d'importance	28	33.7	34.1	34.1
importance moyenne	24	28.9	29.3	63.4
grande importance	30	36.1	36.6	100.0
Total	82	98.8	100.0	
Missing System	1	1.2		
Total	83	100.0		

Choix- suivre la concurrence

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid pas d'importance	71	85.5	85.5	85.5
importance moyenne	11	13.3	13.3	98.8
grande importance	1	1.2	1.2	100.0
Total	83	100.0	100.0	

#### Analyse bivariée

Type de service \* Suivre un important client Crosstabulation

			Suivre un important client			Total
			pas d'importance	importance moyenne	grande importance	
Type de service	Services purs	Count	32	10	41	83
		% of Total	19.5%	6.1%	25.0%	50.6%
	Services accompagnés de biens	Count	45	3	10	58
		% of Total	27.4%	1.8%	6.1%	35.4%
	Services incorporés à des substances	Count	18	2	3	23
		% of Total	11.0%	1.2%	1.8%	14.0%
Total	Count	95	15	54	164	
	% of Total	57.9%	9.1%	32.9%	100.0%	

### 3.1.2 Choix des marchés étrangers

Emplacement au début de l'internationalisation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	expérience 1 et proximité 3	20	24.1	24.7	24.7
	expérience 2 et proximité 3	12	14.5	14.8	39.5
	expérience 3 et proximité 3	17	20.5	21.0	60.5
	expérience 1 et proximité 2	4	4.8	4.9	65.4
	expérience 2 et proximité 2	7	8.4	8.6	74.1
	expérience 3 et proximité 2	10	12.0	12.3	86.4
	expérience 1 et proximité 1	4	4.8	4.9	91.4
	expérience 2 et proximité 1	4	4.8	4.9	96.3
	expérience 3 et proximité 1	3	3.6	3.7	100.0
	Total	81	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
Total		83	100.0		

Emplacement actuel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	expérience 2 et proximité 2	3	3.6	3.7	3.7
	expérience 3 et proximité 3	13	15.7	16.0	19.8
	expérience 2 et proximité 2	11	13.3	13.6	33.3
	expérience 3 et proximité 2	21	25.3	25.9	59.3
	expérience 1 et proximité 1	4	4.8	4.9	64.2
	expérience 2 et proximité 1	11	13.3	13.6	77.8
	expérience 3 et proximité 1	18	21.7	22.2	100.0
	Total	81	97.6	100.0	
Missing	System	2	2.4		
Total		83	100.0		

distance culturelle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu ou pas de distance culturelle	27	32.5	32.5	32.5
	distance culturelle moyenne	42	50.6	50.6	83.1
	grande distance culturelle	14	16.9	16.9	100.0
Total		83	100.0	100.0	

### 3.1.3 Processus d'internationalisation

I par filialisation

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	52	62.7	69.3	69.3
1.00	5	6.0	6.7	76.0
2.00	12	14.5	16.0	92.0
3.00	2	2.4	2.7	94.7
4.00	2	2.4	2.7	97.3
5.00	1	1.2	1.3	98.7
6.00	1	1.2	1.3	100.0
Total	75	90.4	100.0	
Missing System	8	9.6		
Total	83	100.0		

### 3.1.4 Degré de contrôle des instruments de pénétration

prestation fournie directement par la firme

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	25	30.1	30.1	30.1
1.00	58	69.9	69.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	

prestation fournie par agents ou correspondants propres

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	66	79.5	79.5	79.5
1.00	17	20.5	20.5	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Filiales de production/distribution

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	59	71.1	71.1	71.1
1.00	24	28.9	28.9	100.0
Total	83	100.0	100.0	

Crosstab

Count		Type de service			Total
		Services purs	Services accompagnés de biens	Services incorporés à des substances matérielles	
prestation fournie directement par la firme	.00	25	29	12	66
	1.00	58	29	11	98
Total		83	58	23	164

### 3.1.5 Stratégie internationale

Schéma configuration-coordination

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	coordination élevée et configuration dispersée	25	30.1	30.5	30.5
	coordination faible et configuration dispersée	25	30.1	30.5	61.0
	coordination élevée et configuration concentrée	17	20.5	20.7	81.7
	coordination faible et configuration concentrée	15	18.1	18.3	100.0
	Total	82	98.8	100.0	
Missing	System	1	1.2		
Total		83	100.0		

Schéma configuration-coordination \* Type de service Crosstabulation

Count		Type de service			Total
		Services purs	Services accompagnés de biens	Services incorporés à des substances matérielles	
Schéma configuration-coordination	coordination élevée et configuration dispersée	25	9	1	35
	coordination faible et configuration dispersée	25	9	3	37
	coordination élevée et configuration concentrée	17	24	10	51
	coordination faible et configuration concentrée	15	16	9	40
	Total	82	58	23	163

## 3.2 L'intangibilité et l'interaction, deux critères déterminants pour les stratégies de services

Type de service \* Contacts pendant production Crosstabulation

			Contacts pendant production		Total
			étroits	faibles	
Type de service	Services purs	Count	69	14	83
		% of Total	41.8%	8.5%	50.3%
	Services accompagnés de biens	Count	44	15	59
		% of Total	26.7%	9.1%	35.8%
	Services incorporés à des substances	Count	10	13	23
		% of Total	6.1%	7.9%	13.9%
Total	Count	123	42	165	
	% of Total	74.5%	25.5%	100.0%	

Nous voyons d'après les résultats d'une analyse bivariée entre le type de services et la nature des contacts pendant la production des services que seules 69 PME suisses sur le total des firmes interrogées offrent des prestations de services de nature intangible et entretiennent des contacts étroits avec leurs clients lors de la production de ces services.

Nous cherchons par conséquent à savoir quel est l'impact de la conjonction simultanée de ces deux caractéristiques sur les éléments stratégiques suivants :



### 3.2.1 Segmentation internationale (Q15)

Marketing de masse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	67	97.1	97.1	97.1
1.00	2	2.9	2.9	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Crosstab

			Marketing de masse		Total
			.00	1.00	
Contacts pendant production	étroits	Count	118	5	123
		% of Total	71.5%	3.0%	74.5%
	faibles	Count	33	9	42
		% of Total	20.0%	5.5%	25.5%
Total		Count	151	14	165
		% of Total	91.5%	8.5%	100.0%

Crosstab

			Marketing de masse		Total
			.00	1.00	
Type de service	Services purs	Count	78	5	83
		% of Total	47.3%	3.0%	50.3%
	Services accompagnés de biens	Count	52	7	59
		% of Total	31.5%	4.2%	35.8%
	Services incorporés à des substances	Count	21	2	23
		% of Total	12.7%	1.2%	13.9%
Total	Count	151	14	165	
	% of Total	91.5%	8.5%	100.0%	

Marketing concentré

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	59	85.5	85.5	85.5
1.00	10	14.5	14.5	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Marketing segmenté

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	41	59.4	59.4	59.4
1.00	28	40.6	40.6	100.0
Total	69	100.0	100.0	

Marketing individualisé

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid .00	20	29.0	29.0	29.0
1.00	49	71.0	71.0	100.0
Total	69	100.0	100.0	

**Crosstab**

			Marketing individualisé		Total
			.00	1.00	
Contacts pendant production	étroits	Count	48	75	123
		% of Total	29.1%	45.5%	74.5%
	faibles	Count	25	17	42
		% of Total	15.2%	10.3%	25.5%
Total		Count	73	92	165
		% of Total	44.2%	55.8%	100.0%

**Crosstab**

			Marketing individualisé		Total
			.00	1.00	
Type de service	Services purs	Count	26	57	83
		% of Total	15.8%	34.5%	50.3%
	Services accompagnés de biens	Count	35	24	59
		% of Total	21.2%	14.5%	35.8%
	Services incorporés à des substances	Count	12	11	23
		% of Total	7.3%	6.7%	13.9%
Total	Count	73	92	165	
	% of Total	44.2%	55.8%	100.0%	

**Marketing direct**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	61	88.4	88.4	88.4
	1.00	8	11.6	11.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Marketing customisé**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	65	94.2	94.2	94.2
	1.00	4	5.8	5.8	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

### 3.2.2 Standardisation – Adaptation des prestations (Q17)

**Service de base**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	adaptation	66	95.7	95.7	95.7
	standardisation	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Crosstab**

			Service de base		Total
			adaptation	standardi sation	
Type de service	Services purs	Count	73	10	83
		% of Total	44.2%	6.1%	50.3%
	Services accompagnés de biens	Count	35	24	59
		% of Total	21.2%	14.5%	35.8%
	Services incorporés à des substances	Count	12	11	23
		% of Total	7.3%	6.7%	13.9%
Total	Count	120	45	165	
	% of Total	72.7%	27.3%	100.0%	

Crosstab

			Service de base		Total
			adaptation	standardi sation	
Contacts pendant production	étroits	Count	103	20	123
		% of Total	62.4%	12.1%	74.5%
	faibles	Count	17	25	42
		% of Total	10.3%	15.2%	25.5%
Total		Count	120	45	165
		% of Total	72.7%	27.3%	100.0%

### 3.2.3 Prix des prestations

en fonction des coûts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	34.8	34.8	34.8
	2.00	16	23.2	23.2	58.0
	3.00	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

en fonction de la concurrence

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	20.3	20.3	20.3
	2.00	26	37.7	37.7	58.0
	3.00	29	42.0	42.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

en fonction des attentes du marché

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	34	49.3	49.3	49.3
	2.00	26	37.7	37.7	87.0
	3.00	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Crosstab

			en fonction des attentes du marché			Total
			1.00	2.00	3.00	
Type de service	Services purs	Count	37	30	16	83
		% of Total	22.6%	18.3%	9.8%	50.6%
	Services accompagnés de biens	Count	15	22	22	59
		% of Total	9.1%	13.4%	13.4%	36.0%
	Services incorporés à des substances	Count	6	7	9	22
		% of Total	3.7%	4.3%	5.5%	13.4%
Total	Count	58	59	47	164	
	% of Total	35.4%	36.0%	28.7%	100.0%	

Crosstab

			en fonction des attentes du marché			Total
			1.00	2.00	3.00	
Contacts pendant production	étroits	Count	52	45	26	123
		% of Total	31.7%	27.4%	15.9%	75.0%
	faibles	Count	6	14	21	41
		% of Total	3.7%	8.5%	12.8%	25.0%
Total	Count	58	59	47	164	
	% of Total	35.4%	36.0%	28.7%	100.0%	

### 3.2.4 Instruments de communication et types de communication

contact personnalisé chef

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	17	24.6	24.6	24.6
	1.00	52	75.4	75.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

Personnel propre au point de contact

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	24	34.8	34.8	34.8
	1.00	45	65.2	65.2	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

personnel externe à l'entreprise

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	34	49.3	49.3	49.3
	1.00	35	50.7	50.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

environnement physique

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	60	87.0	87.0	87.0
	1.00	9	13.0	13.0	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

bouche à oreille

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	12	17.4	17.4	17.4
	1.00	57	82.6	82.6	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

radio

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	68	98.6	98.6	98.6
	1.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**annonces**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	54	78.3	78.3	78.3
	1.00	15	21.7	21.7	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**affichage**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	68	98.6	98.6	98.6
	1.00	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**TV**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	66	95.7	95.7	95.7
	1.00	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Mailing**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	55	79.7	79.7	79.7
	1.00	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**directe on-line**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	55	79.7	79.7	79.7
	1.00	14	20.3	20.3	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**Foires, associations professionnelles**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	48	69.6	69.6	69.6
	1.00	21	30.4	30.4	100.0
	Total	69	100.0	100.0	

**publicité**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	51	73.9	76.1	76.1
	1.00	16	23.2	23.9	100.0
	Total	67	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
	Total	69	100.0		

**promotion**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	57	82.6	85.1	85.1
	1.00	10	14.5	14.9	100.0
	Total	67	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
Total		69	100.0		

**relations publiques**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	39	56.5	59.1	59.1
	1.00	27	39.1	40.9	100.0
	Total	66	95.7	100.0	
Missing	System	3	4.3		
Total		69	100.0		

**négociation ventes**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	25	36.2	37.3	37.3
	1.00	42	60.9	62.7	100.0
	Total	67	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
Total		69	100.0		

**sponsoring**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	63	91.3	94.0	94.0
	1.00	4	5.8	6.0	100.0
	Total	67	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
Total		69	100.0		

**3.2.5 Distribution****Statistics**

		Circuit indirect	Intermédiaires de la distribution	Circuit direct
N	Valid	68	16	68
	Missing	1	53	1
Mean		14.2647	1.6875	85.7353
Mode		.00	2.00	100.00

## Circuit indirect

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	41	59.4	60.3	60.3
	5.00	1	1.4	1.5	61.8
	10.00	7	10.1	10.3	72.1
	20.00	6	8.7	8.8	80.9
	25.00	1	1.4	1.5	82.4
	30.00	2	2.9	2.9	85.3
	40.00	1	1.4	1.5	86.8
	50.00	3	4.3	4.4	91.2
	80.00	5	7.2	7.4	98.5
	100.00	1	1.4	1.5	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		69	100.0		

## Intermédiaires de la distribution

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	responsables production et distribution	5	7.2	31.3	31.3
	responsables distribution	11	15.9	68.8	100.0
	Total	16	23.2	100.0	
Missing	System	53	76.8		
Total		69	100.0		

## Circuit direct

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.00	1	1.4	1.5	1.5
	20.00	5	7.2	7.4	8.8
	50.00	3	4.3	4.4	13.2
	60.00	1	1.4	1.5	14.7
	70.00	2	2.9	2.9	17.6
	75.00	1	1.4	1.5	19.1
	80.00	6	8.7	8.8	27.9
	90.00	7	10.1	10.3	38.2
	95.00	1	1.4	1.5	39.7
	100.00	41	59.4	60.3	100.0
	Total	68	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		69	100.0		

## Crosstab

			Circuit indirect															Total
Type de service			.00	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	80.00	85.00	90.00	100.00	Total
Services purs	Count		46	1	7		10	1	3	1	5		1	5			2	82
	% of Total		28.0%	.6%	4.3%		6.1%	.6%	1.8%	.6%	3.0%		.6%	3.0%			1.2%	50.0%
Services accompagnés de biens	Count		19	1	10	1	12	2	3	1	2	3	2			1	2	59
	% of Total		11.6%	.6%	6.1%	.6%	7.3%	1.2%	1.8%	.6%	1.2%	1.8%	1.2%			.6%	1.2%	36.0%
Services incorporés à des substances	Count		13		1		2			2	1			1	1		2	23
	% of Total		7.9%		.6%		1.2%			1.2%	.6%			.6%	.6%		1.2%	14.0%
Total	Count		78	2	18	1	24	3	6	4	8	3	3	6	1	1	6	164
	% of Total		47.6%	1.2%	11.0%	.6%	14.6%	1.8%	3.7%	2.4%	4.9%	1.8%	1.8%	3.7%	.6%	.6%	3.7%	100.0%

## Crosstab

			Circuit direct															Total
Type de service			.00	10.00	15.00	20.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	95.00	100.00	Total
Services purs	Count		2			5	1		5	1	3	1	10		7	1	46	82
	% of Total		1.2%			3.0%	.6%		3.0%	.6%	1.8%	.6%	6.1%		4.3%	.6%	28.0%	50.0%
Services accompagnés de biens	Count		2	1			2	3	2	1	3	2	12	1	10	1	19	59
	% of Total		1.2%	.6%			1.2%	1.8%	1.2%	.6%	1.8%	1.2%	7.3%	.6%	6.1%	.6%	11.6%	36.0%
Services incorporés à des substances	Count		2		1	1			1	2			2		1		13	23
	% of Total		1.2%		.6%	.6%			.6%	1.2%			1.2%		.6%		7.9%	14.0%
Total	Count		6	1	1	6	3	3	8	4	6	3	24	1	18	2	78	164
	% of Total		3.7%	.6%	.6%	3.7%	1.8%	1.8%	4.9%	2.4%	3.7%	1.8%	14.6%	.6%	11.0%	1.2%	47.6%	100.0%

Crosstab																			
		Circuit indirect																	
		.00	5.00	10.00	15.00	20.00	25.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	80.00	85.00	90.00	100.00	Total		
Contacts pendant production	étroits	Count	64	2	14	1	13	3	4	3	4	3	2	5	1	1	2	122	
	% of Total	39.0%	1.2%	8.5%	.6%	7.9%	1.8%	2.4%	1.8%	2.4%	1.8%	1.2%	3.0%	.6%	.6%	1.2%	74.4%		
	faibles	Count	14		4		11		2	1	4		1	1			4	42	
	% of Total	8.5%		2.4%		6.7%		1.2%	.8%	2.4%		.6%	.6%				2.4%	25.6%	
Total		Count	78	2	18	1	24	3	6	4	8	3	3	6	1	1	6	164	
		% of Total	47.6%	1.2%	11.0%	.6%	14.6%	1.8%	3.7%	2.4%	4.9%	1.8%	1.8%	3.7%	.6%	.6%	3.7%	100.0%	

Crosstab																			
		Circuit direct																	
		.00	10.00	15.00	20.00	30.00	40.00	50.00	60.00	70.00	75.00	80.00	85.00	90.00	95.00	100.00	Total		
Contacts pendant production	étroits	Count	2	1	1	5	2	3	4	3	4	3	13	1	14	2	64	122	
		% of Total	1.2%	.6%	.6%	3.0%	1.2%	1.8%	2.4%	1.8%	2.4%	1.8%	7.9%	.6%	8.5%	1.2%	39.0%	74.4%	
	faibles	Count	4			1	1		4	1	2		11		4		14	42	
		% of Total	2.4%			.6%	.6%		2.4%	.6%	1.2%		6.7%		2.4%		8.5%	25.6%	
Total	Count	6	1	1	6	3	3	8	4	6	3	24	1	18	2	78	164		
	% of Total	3.7%	.6%	.6%	3.7%	1.8%	1.8%	4.9%	2.4%	3.7%	1.8%	14.6%	.6%	11.0%	1.2%	47.6%	100.0%		

### 3.2.6 3 derniers P's

		Statistics					
		Service à la clientèle	Financement de la formation personnel	Coordination des processus	Amélioration service à la clientèle	amélioration financement formation	amélioration coordination processus
N	Valid	63	63	64	65	65	65
	Missing	6	6	5	4	4	4
Mode		3.00	2.00	3.00	.00	.00	.00

#### Service à la clientèle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	3	4.3	4.8	4.8
	moyennement développé	18	26.1	28.6	33.3
	très développé	42	60.9	66.7	100.0
	Total	63	91.3	100.0	
Missing	System	6	8.7		
Total		69	100.0		

#### Financement de la formation personnel

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	18	26.1	28.6	28.6
	moyennement développé	34	49.3	54.0	82.5
	très développé	11	15.9	17.5	100.0
	Total	63	91.3	100.0	
Missing	System	6	8.7		
Total		69	100.0		

#### Coordination des processus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	peu développé	11	15.9	17.2	17.2
	moyennement développé	22	31.9	34.4	51.6
	très développé	31	44.9	48.4	100.0
	Total	64	92.8	100.0	
Missing	System	5	7.2		
Total		69	100.0		



Crosstab

			Coordination des processus			Total
			peu développé	moyennement développé	très développé	
Type de service	Services purs	Count	14	25	38	77
		% of Total	8.8%	15.7%	23.9%	48.4%
	Services accompagnés de biens	Count	7	36	16	59
		% of Total	4.4%	22.6%	10.1%	37.1%
	Services incorporés à des substances	Count	9	7	7	23
		% of Total	5.7%	4.4%	4.4%	14.5%
Total	Count		30	68	61	159
	% of Total		18.9%	42.8%	38.4%	100.0%

Amélioration service à la clientèle

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	46	66.7	70.8	70.8
	oui	19	27.5	29.2	100.0
	Total	65	94.2	100.0	
Missing	System	4	5.8		
Total		69	100.0		

amélioration financement formation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	39	56.5	60.0	60.0
	oui	26	37.7	40.0	100.0
	Total	65	94.2	100.0	
Missing	System	4	5.8		
Total		69	100.0		

amélioration coordination processus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	44	63.8	67.7	67.7
	oui	21	30.4	32.3	100.0
	Total	65	94.2	100.0	
Missing	System	4	5.8		
Total		69	100.0		



# **Bibliographie**



# Bibliographie

## Ouvrages littéraires

AGMON T. & DROBNICK R. : *Small firms in global competition*, International Business Education and Research Program, Oxford University Press, Oxford, NY, 1994

AUBERT J. : *Stratégies d'entreprises : du développement patrimonial au partenariat*, Editions Liaisons, Rueil-Malmaison, 1995

BARROW C. & BUCKLEY A. : *The essence of small business*, Prentice Hall Series, Hertfordshire, 1993

BERRY L.L., SHOSTACK G.L. & UPAH G.D. : *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, 1983, cités dans PAYNE A., 1993/2

BHAGWATI J.N. : *International trade : selected readings*, Cambridge Mass, The MIT Press, London, 1987

BIEGER T. : *Dienstleistungs-Management*, Verlag Paul Haupt Bern, Stuttgart, Wien, 1999

BONAMY J. & MAYERE A. : *Réseaux et espaces de partenariat dans l'internationalisation des services*, CEDES, France, 1989

BRADLEY F. : *International marketing strategy*, Prentice Hall, Université Collège Dublin, UK, 1991

BRADY R., FORREST E., MIZERSKI R. : *Cybermarketing*, NTC Business Books, Illinois, 1997

BREEDS C. & FINIDORI J.-CL. : *Marketing direct sur Internet*, Thomson Publishing, Paris, 1997

BREMOND J., COUET J.F. & SALORT M.M. : *Les pièges de l'argumentation en économie*, Editions Liris, Paris, 1996

CHRISTOPHER M., PAYNE A. & BALLANTYNE D. : *Relationship marketing, bringing quality, customer service and marketing together*, Marketing Series, 1991, cités dans PAYNE A., 1993/2

CHURCHILL G.A. & PETER J.P. : *Marketing. Creating value for customers*, Irwin McGraw-Hill, USA, 1998

CIABRINI S. : *Les services dans le commerce international*, Presses Universitaires de France, Que Sais-Je ?, Paris, 1996

COWELL D. : *The marketing of services*, Butterworth Heinemann Ltd, Oxford, 1984

COWELL D. : *The Marketing of services*, Butterworth Heinemann Ltd, London, 1991

COX H. & CLEGG J. : *The grow of global business*, Grazia Letto Gillies, 1993

CROSBY P.B. : *Quality without tears*, New American Library, New York, 1984

CZINKOTA, RONKAINEN, MOFFETT : *International Business*, 3<sup>ème</sup> Edition, The Dryden Press, USA, 1994

- DAVIDSON W.H. : *Global strategic management*, John Wiley & Sons, New York, 1982, cité dans : ERRAMILLI K., 1991
- DEANS C. & JURISON J. : *Information technology in a global business environment*, Thomson Publishing Inc., USA, 1996, cités dans ERRAMILLI K. & RAO C.P., 1990
- DEMBINSKI P.H. : *Internationalisation des PME suisses : intensité des échanges et densité des implantations*, Analyses & Etudes Economiques Eco-Diagnostic, 03.1996
- DEMBINSKI P.H. : *Internationalisation des PME suisses, à l'horizon de l'an 2000*, Georg & Eco'Diagnostic, Genève, 1994
- DENIS P.-Y. : *La gestion de l'exportation*, Université d'Ottawa, Genève, Ottawa, 1993
- DONNELLY J. & GEORGE W.R. : *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981
- DONNELLY J. & GEORGE W.R. : *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, 1981, cités dans PALMER A., 1997 et GRÖNROOS C., 1990/1
- DRUCKER P. : *L'entreprise face à la crise mondiale*, InterEditions, Paris, 1981
- DUFOUR A. : *Le Cybermarketing*, Que Sais-Je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 1997
- DUMOULIN C. & FLIPO J.-P. : *Entreprises de services, 7 facteurs clés de réussite*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1993
- ECALLE F. : *L'économie de services*, Presses Universitaires de France, Que sais-je ?, Paris, 1989
- EIGLIER P. & LANGEARD E. : *La servuction, le marketing des services*, McGraw-Hill, Paris, 1987
- ETTIGHOFER D. : *L'entreprise virtuelle ou les nouveaux modes de travail*, Editions Odile Jacob, Paris, 1992, cité dans VOLERY T., 1996
- FERRER R.J. : *A case for European Management*, in : International Management Development Review, no 2, 1986, cité dans PAYNE A., CHRISTOPHER M., CLARK M. & PECK H., 1998
- GADREY J. : *L'économie des services*, Editions La Découverte, Paris, 1992
- GIARINI O. & ROULET J.-R. : *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes Européennes, Presses Universitaires de France, Paris, 1988
- GIARINI O. & ROULET J.-R. : *La Suisse et le marché commun face à la libéralisation des services*, Publications de l'Institut Universitaire d'Etudes Européennes, Presses Universitaires de France, Paris, 1993
- GIARINI O. & STAHEL W. : *Les limites du certain : affronter les risques dans une nouvelle économie de service*, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne, 1990

- GRÖNROOS C. : *Service management & marketing : managing the moment of truth in service*, Library of Congress cataloging, Toronto, 1990/1
- HESKETT J.L. : *Managing in the service economy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1986
- JABES J. : *Gestion stratégique internationale*, Economica, Paris, 1988
- JAVEAU C. : *L'enquête par questionnaire*, Ed. de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 1990
- JOBBER D. : *Principles and Practice of Marketing*, McGraw-Hill, Second Edition, Great Britain, 1998
- JOFFRE P. : *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*, Economica, Paris, 1994
- JOFFRE P. : *L'entreprise et l'exportation*, Vuibert Entreprise, Paris, 1987
- JOHNSTON S. & BEATON H. : *Foundations of international marketing*, International Thomson Business Press, ITP, UK, 1998
- JULIEN P.-A. & MARCHESNAY M. : *La petite entreprise*, Vuibert Gestion, Paris, 1988
- JULIEN P.-A. : *Globalisation de l'économie et PME*, GREPME, Université du Québec, Trois-Rivières, 1993
- JULIEN P.-A. : *Les PME : Bilan et perspectives*, Presses Inter-Universitaires, Université du Québec, Economica, Paris, 1994
- JULIEN P.A., CHICHA J. & JOYAL A. : *La PME dans un monde en mutation*, Presses Universitaires du Québec, Canada, 1980
- KARLSSON CH. AND AL. : *Small business dynamics : international, national and regional perspectives*, London, Routledge, 1993
- KOSTECKI M. : *Marketing strategies for services, Globalisation, client-orientation, deregulation*, Pergamon Press, UK, 1994/1
- KOTABE M. & HELSEN K. : *Global marketing management*, John Wiley & Sons Inc., USA, 1998
- KOTLER P.H. & DUBOIS B. : *Marketing management*, PubliUnion, 9<sup>e</sup> Edition, Paris, 1997
- LEO P.Y., MONNEYER M.C., PHILIPPE J. : *Stratégies internationales des PME*, Economica, Paris, 1990
- LEVITT T. : *Un seul univers, le marché*, d'après la traduction retenue par la Harvard Expansion de l'article de T. Levitt, paru initialement dans la Harvard Business Review, 1983/2
- LOVELOCK H.C. : *Managing services : marketing, operations, and human resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988, cité dans CZINKOTA, RONKAINEN & MOFFET, 1994
- MADDISON A. : *Les phases du développement capitaliste*, Traduit de l'anglais par Granier R., Economica, Paris, 1981
- MANUEL B. : *Le marketing direct en France*, Collection Dalloz Gestion, 1989

- MATHE H : *Managing services across borders*, Eurolog Press, Groupe ESSEC, Cergy Pontoise, 1991
- MATHE H. : *Le service global, innovations et stratégies internationales de développement dans les services*, Maxima, Laurent Du Mesnil Editeur, Paris, 1997
- MAYERE A. : *Services nouveaux et création d'entreprises de services, émergence d'une offre nouvelle ?*, Economie et Humanisme, Algae, Rhône-Alpes, 1988
- MCCARTY E.J. : *Basic Marketing*, Homewood, Irwin, 1960
- MEGGINSON L.C., SCOTT CH. & MEGGINSON W. L. : *Successful small business management*, Homewood Ill. Irwin, Boston, 1991
- MESSERLIN P. : *La nouvelle organisation mondiale du commerce*, Collection Ramses, Ifri, Dunod, 1995
- MUDIE P. & COTTAM A. : *The management and marketing of services*, BH Business Series, Oxford, 1993
- NORMANN R : *Service management*, John Wiley & Sons, New York, 1984
- OCDE : *Comptes nationaux*, vol. II, 1998
- OCDE : *La technologie et l'économie, les relations déterminantes*, Rapport TEP, Programme Technologie/Economie, Paris, 1992/1, cité dans JULIEN P.-A., 1993
- OCDE : *Les PME : technologie et compétitivité*, OCDE, Paris, 1993
- OCDE : *PME et mondialisation*, Rapport de Synthèse, vol. 1, Paris, 1997
- PALMER A. : *Principles of services marketing*, McGraw-Hill, England, 1997
- PAYNE A. : *Services marketing*, Prentice Hall International Ltd, UK, Hertfordshire, 1993/1
- PAYNE A. : *The essence of services marketing*, Prentice Hall International Ltd, UK, 1993/2
- PAYNE A., CHRISTOPHER M., CLARK M. & PECK H. : *Relationship marketing for competitive advantage, winning and keeping customers*, The Chartered Institute of Marketing, Butterworth Heinemann, Great Britain, 1998
- PEPPERS D. & ROGERS M. : *Enterprise one-to-one*, Piatkus, Great Britain, 1998
- PLEITNER H.J. : *Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen*, Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft I, 1986
- PORTER M. : *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982
- PORTER M. : *Competition in global industries*, Harvard Business Series Press, USA, 1986
- PORTER M. : *L'avantage concurrentiel des nations*, InterEditions, 1993
- PORTER M. : *The competitive advantage of nations*, The Fress Press, NY, 1990
- RIDDLE D. : *Service-led growth*, Praeger, New York, 1986, cité dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989



- ROOT F.R. : *Foreign market entry strategy*, Amacom, New York, 1987
- SAPORTA S. : *Stratégies pour la PME*, Montchrestien, Paris, 1986
- SASSER W.E., OLSEN R.P. & WYCKOFF D.D. : *Management of service operations*, Allyn & Bacon Inc., 1978, cités dans DUMOULIN C. & FLIPO J.P., 1993
- SCARBOROUGH N.M. & ZIMMERER T.W. : *Effective small business management*, Mevill Publishing Company, USA, 1993
- SCHOELL W.F. & IVY J.T.: *Marketing: Contemporary Concepts and Practices*, Allyn and Bacon, Boston, Mass, 1981, cités dans COWELL D., 1984
- SCHUMPETER J.A. : *Histoire de l'analyse économique*, Trad. de l'anglais sous la dir. De J.-Cl. Casanova, Gallimard, Paris, 1983
- SUTTER E. : *Le marketing des services d'informations*, ESF Editeur, Paris, 1994
- USUNIER J.-CL. : *Commerce entre cultures, une approche culturelle du marketing international*, Gestion puf, Paris, 1992
- USUNIER J.-CL., EASTERBY-SMITH M. & THORPE R. : *Introduction à la recherche en gestion*, Economica, Paris, 1993
- VOLERY T. : *La coopération inter-entreprises : Le cas des petites et moyennes entreprises suisses*, Thèse de doctorat, Faculté des Sciences économiques et sociales, 07.1996
- XARDEL D. : *Le marketing direct*, Que Sais-Je ?, Presse Universitaires de France, Paris, 1983
- ZEITHAML V.A.& BITNER M.J. : *Services marketing*, McGraw-Hill, NY, 1996
- ZWEIFEL P. : *Services in Switzerland*, Springer-Verlag, Berlin, 1993

## Revues scientifiques

- BAIRD I.S., LYLES M.A. & ORRIS J.B. : *The choice of international strategies by small businesses*, in : *Small Business Management*, vol. 32, no 1, 01.1994
- BAYAR V. & MONTAGNIER P. : *Le boom des technologies de l'information*, in : *L'Observateur de l'OCDE*, no 198, 02-03.1996
- BEST D. : *Les désavantages de la non-adhésion à l'EEE*, in : *Le Guide des PME*, supplément au no 213 de l'Agefi, 11.1997
- BHAGWATI J.N : *Splintering and disembodiment of services and developing nations*, in : *The World Economy*, 06.1984
- BLANKART F. : *Commerce extérieur : facilités pour les PME*, in : *Commerce Extérieur Suisse*, no 21, 04.1997
- BLANKART F. : *L'importance de la politique économique extérieure pour les petites et moyennes entreprises*, in : *Commerce Extérieur Suisse*, no 31, 03.1998

- BOYNTON A. : *Trouver la bonne voie*, in : PME Magazine, 04.1998
- BROUTHERS K.D., ANDRIESEN F. & NICOLAES I. : *Driving blind : strategic decision-making in small companies*, in : Long Range Planning, vol. 31, no 1, 1998
- BROWN W.S., FISK R.P. & BITNER M.J. : *The development and emergence of services marketing thought*, in : International Journal of Service Industry Management, vol. 5, no 1, 1994
- BURGAT F. : *Quel marketing pour la PME ?*, BPS, Informations Management
- CHASE R. B. : *Where does the customer fit in a service operation ?*, in : Harvard Business Review, 56 (6), 11-12.1978
- CHOFFAT A. : *Le networking donne des ailes aux PME*, in : Commerce Extérieur Suisse, no 39, 12.1998
- CHRISTOPHER M., LANCIONI R., GATTORNA J. : *Managing international customer service*, in : International Marketing Review, Spring 1985
- CLARK T., RAJARATNAM D. & SMITH T. : *Toward a theory of international services : marketing intangibles in a world of nations*, in : Journal of International Marketing, vol. 4, no 2, Summer 1996
- COLLIER D.A. : *The Service Sector Revolution : the Automation of services*, in : Long Range Planning, vol. 16, no 6, 1983
- CONSEIL FEDERAL : *Mise en valeur de la politique de la Confédération en matière de technologie : rapport du conseil fédéral*, in : La Vie Economique, 09.1997
- CURZON G. & CURZON-PRICE V. : *Including services in the international trade system*, Geneva, 07.1987, cités dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989
- DAVIDSON W.H. & MCFETRIDGE D.G. : *Key characteristics in the choice of international technology transfer mode*, in : Journal of International Business Studies, Summer 1985, cités dans ERRAMILLI K., 1991
- DAVIDSON W.H. : *The location of foreign investment activity*, in : Journal of International Business Studies, Fall 1980, cité dans ERRAMILLI K. & RAO C.P., 1990
- DE BORDEN N.H. : *The concept of the marketing-mix*, in : Journal of Advertising Research, 06.1964
- DIONISIO C. : *Les entreprises se mettent au numérique!*, in : Le Guide 1999 des PME, supplément au no 211 de l'Agefi, 10.1999
- EDVARDSSON B., EDVINSSON L. & NYSTRÖM H. : *Internationalisation in service companies*, in : The Service Industries Journal, vol. 13, no 1, 01.1993
- ERRAMILLI K. & RAO C.P. : *Choice of foreign market entry modes by service firms : role, of market knowledge*, in : Management International Review, vol. 30, no 2, 1990
- ERRAMILLI K. : *Entry mode choice in service industries*, in : International Marketing Review, vol. 5, no 7, 1990

- ERRAMILLI K. : *The experience factor in foreign market : entry behavior of service firms*, in : Journal of International Business Studies, Fall 1991
- FERNANDEZ G. & NOËL A. : *PME, mondialisation et stratégies*, in : Revue Internationale PME, Presses Universitaires du Québec, vol. 6, no 3-4, 1993
- FLIPO J.-P. : *Service firms : interdependence of external and internal marketing strategies*, in : European Journal of Marketing, vol. 20, 1986
- GADREY J. : *De la valeur des services*, in : Futuribles, 02-03.1989
- GATIGNON H. & ANDERSON E. : *The multinational corporation's degree of control over foreign subsidiaries ; an empirical test of a transaction cost explanation*, in : Journal of Law, Economics and Organization, Fall 1988, cités dans ERRAMILLI K. & RAO C.P., 1990
- GRÖNROOS C. : *A service quality model and its marketing implications*, in : European Journal of Marketing, no 4, 1984
- GRÖNROOS C. : *Defining marketing : a market-oriented approach*, in : European Journal of Marketing, no 1, 1989, cité dans GRÖNROOS C., 1990/1
- GRÖNROOS C. : *Relationship approach to marketing in service contexts : the marketing and organisational behavior interface*, in : Journal of Business Research, vol. 20, no 1, 1990/2
- GRÖNROOS C.. *Marketing Redefined*, in : Management Decision, vol. 28, no 8, 1990/3, cité dans PAYNE A., CHRISTOPHER M., CLARK M. & PECK H., 1998
- GROSSMANN S. : *Les réseaux globaux, utiliser les chances*, in : Volkswirtschaft, 02.1998
- GRUBEL H.G. : *All traded services are embodied in materials or people*, in : World Economy, vol. 10, no 3, Spring 1987
- GUELLEC D. : *Les technologies de l'information sont des technologies qui traitent, communiquent et stockent l'information*, in : Problèmes Economiques, no 2.467, 04.1996
- HACKETT G. : *Investment in Technology: The service sector sinkhole ?*, in : Slow Management Review, Winter 1990
- HERTIG A. : *La Confédération veut un programme de relance*, in : Société pour le Développement de l'Economie Suisse, SDES, no 3, 28.1.1997
- IVES B. & MASON R. : *Can information technology revitalise your customer service ?*, in : Academy of Management Executive, vol. 4, 1990, cités dans LEVY M. & POWELL PH., 1998
- JAGGI B.W. : *La garantie suisse contre les risques à l'exportation (GRE) : développement et perspectives*, in : La Vie Economique, 08.1995
- JEANNERET PH. : *RéusSite : Suisse = Promotion économique à l'extérieur*, in : Le Guide des PME, supplément au no 213 de l'Agefi, 11.1997
- JEKER R.M. & ETTER C. : *L'importance de l'internationalisation croissante des services*, in : La Vie Economique, 12.1993

- JUDD V.C. : *Differentiate with the 5<sup>th</sup> P : People*, in : Industrial Marketing Management, 11.1987, cité dans GRÖNROOS C., 1990/1
- JULIEN P.-A., JOYAL A., DESHAIES L. & RAMANGALAHY CH. : *A typology of strategic behaviour among small & medium-sized exporting businesses. A case study*, in : International Small Business Journal, vol. 15, no 2, 01-03.1997
- KAPLU C. : *Le déménagement élevé au rang d'art*, in : PME Magazine, 10.1998
- KAPPELER B. : *Mondialisation et perspectives économiques, l'Etat national placé devant des défis d'un genre nouveau*, in : La Vie Economique, 06.1997
- KOSTECKI M. : *Quelle stratégie marketing dans l'économie de service ?*, in : Die Unternehmung, 04.1994/2
- KOTLER P.H. & DUBOIS B. : *Le marketing direct interactif : marketing du 21<sup>ème</sup> siècle*, in : Revue Française du Marketing, no 164, 04.1998
- KUMMER M. : *La prospérité grâce à des règles de jeu loyales dans le commerce mondial*, in : La Vie Economique, 05.1995
- LEO P.-Y. & PHILIPPE J. : *Profils stratégiques des firmes de services aux entreprises*, in : Revue Internationale PME, vol. 6, no 3-4, 1994
- LEVITT T. : *The industrialization of service*, in : Harvard Business Review, 09-10.1976
- LEVITT T. : *The globalization of markets*, in : Harvard Business Review, 05-06.1983/1
- LEVY M. & POWELL PH. : *SME flexibility and the rôle of information systems*, in : Small Business Economics, vol. 11, no 2, 09.1998
- LEVY PH. : *Nos PME ont besoin d'une promotion des exportations plus efficace*, in : Commerce Extérieur Suisse, no 34, 06.1998
- LILOVILLE J. & NANOPOULOS C. : *Stratégie de spécialisation et compétitivité des PME en environnement global*, in : Gestion 2000, 03-04.1998
- LOVELOCK H.C. : *Classifying services to gain strategic marketing insights*, in : Journal of Marketing, vol. 47, Summer 1983, cité dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989
- MAISTER D.H. & LOVELOCK C. : *Managing facilitator services*, in : Sloan Management Review, Summer 1982, cités dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989
- MATHE H. & PERRAS C. : *Successful global strategies for service companies*, in : Long Range Planning, vol. 27, no 1, 1994
- MÜLLER A. & LEIMBACHER U. : *Les négociations bilatérales et l'industrie suisse d'exportation*, in : Commerce Extérieur, no 40, 01.1999
- NATH D. ET SUDHARSHAN D. : *Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices*, in : Strategic Management Journal, vol. 15, 1994
- NICOULAUD B. : *Problems and strategies in the international marketing of services*, in : European Journal of Marketing, vol. 3, no 6, 1988

- O'FARRELL P.N., WOOD P.A. & ZHENG J. : *Internationalisation by business service SMEs : an inter-industry analysis*, in : International Small Business Journal, vol. 16, no. 2, 01-03.1998
- PATTERSON P.G. & CICIC M. : *A typology of service firms in international markets : an empirical investigation*, in : Journal of International Marketing, vol. 3, no 4, 1995
- PERNET A. : *Du « one to one » au « data mining »*, in : Le Guide 1999 des PME, supplément au no 211 de l'Agefi, 10.1999
- PINE J. : *Mass customizing products & services*, in : Planning Review, 07-08.1993
- PLEITNER H.J. : *Les PME en route pour le prochain siècle*, in : La Vie Economique, 08.1993
- PLEITNER H.-J. : *Les PME traversent les frontières*, in : Le Guide des PME, supplément au no 209 de l'Agefi, 10.1998
- RATHMEL J. M. : *What is meant by services ?*, in : Journal of Marketing, vol. 30, 10.1966
- ROBIC P. : *Une nouvelle mesure de la stratégie de diversification des PME*, in : Revue Internationale PME, vol. 6, no 3-4, 1993
- ROBSON G., GALLAGHER C. & DALY M. : *Diversification strategy and practice in small firms*, in : International Small Business Journal, 11, 2
- ROTH K. : *International configuration & coordination archetypes for medium-sized firms in global industries*, in : Journal of International Business Studies, vol 23, 1992
- SAMPSON G. & SNAPE R. : *Identifying the issues in trade in services*, in : The World Economy, vol. 8, 1986, cités dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989
- SCHEMENNER R. : *How can service businesses survive and prosper ?*, in : Sloan Management Review, vol. 27, no 3, Spring 1986, cité dans VANDERMERWE S. & CHADWICK M., 1989
- SCHOENENBERGER A. : *PME : une actualité chargée*, in : Le Guide des PME, supplément au no 213 de l'Agefi, 11.1997
- SHOSTACK G.L. : *Breaking free from product marketing*, in : Journal of Marketing, American Marketing Association, vol. 41, no 2, 04.1977, cité dans COWELL D., 1991
- SHOSTACK G.L. : *How to design a service*, in : European Journal of Marketing, 30, 10.1982, cité dans MUDIE P. & COTTAM A., 1993
- SHUMAN J.C. & SEEGER J.A. : *The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms*, in : American Journal of Small Business, 11.1986
- TERPSTRA V. & YU C.-M. : *Determinants of foreign investment of US advertising agencies*, in : Journal of International Business Studies, Spring 1988, cités dans ERRAMILLI K. & RAO C.P., 1990
- The Economist, New York : *Direct Hit, the power of direct marketing*, in : The Economist, 09.01-15.01.1999
- THOMAS DAN R.E. : *Strategy is different in service business*, in : Harvard Business Review, 07-08.1978

THOMMA A. : *J'ai trouvé !*, in : Le Mois, 04.1995

TRAVELLA R. : *Marketing des PME : La stratégie du moustique*, in : Bulletin ATAG Ernst & Young, no 3, 1998

TURCQ D. : *La mondialisation à votre service*, in : L'Expansion Management Review, 09.1998

UNTERLERCHNER H. : *Le succès tient aux collaborateurs*, in : Le Guide des PME, supplément au no 209 de l'Agefi, 10.1998

USUNIER J.-CL. & SISSMANN P. : *L'interculturel au service du marketing*, in : Harvard-L'Expansion, printemps 1986

VANDERMERWE S. & CHADWICK M. : *The internationalisation of services*, in : The Service Industries Journal, vol. 9, no 1, 1989

VON MOOS A. : *Atouts et dangers pour les entreprises familiales*, in : Le Guide des PME, supplément au no 209 de l'Agefi, 10.1998

VOSS G.B., PARASURAMAN A., GREWAL D. : *The roles of price, performance, and expectations in determining satisfaction in service exchanges*, in : Journal of Marketing, 10.1998

ZARIN-NEJADAN M. : *La réforme de la fiscalité des PME*, in : Le Guide des PME, supplément au no 213 de l'Agefi, 11.1997

## Cahiers universitaires

BIRCHER B. : *Réseaux, une introduction*, Cahier de Recherche en Marketing & Management, Faculté de Droit et des Sciences Economiques, Université de Neuchâtel, 07.1995

FURRER O. : *Les services autour des produits informatiques*, Cahier de Recherche en Marketing & Management, Université de Neuchâtel, 01.1997

GAUDARD G. : *L'Organisation Mondiale du Commerce et les limites des unions régionales*, Working Paper no 260, Centre de Recherches en économie de l'espace de l'Université de Fribourg, Suisse

GAUDARD G. : *Les bases des relations économiques internationales et la Suisse dans l'économie mondiale*, Centre de Recherches en économie de l'espace de l'Université de Fribourg, Suisse, 1997

GUGLER P. : *General agreement on trade in services (GATS) : an outsiders response to EC-1992 in trade in services ?*, Centre de Recherches en économie de l'espace de l'Université de Fribourg, Suisse, 1993

KOSTECKI M. : *Internationalization of service firms, a framework for inquiry*, Groupe de Gestion d'entreprise, cahier no 12, Université de Neuchâtel, 10.1991

KOSTECKI M. : *Strategies for global markets*, Groupe de Gestion d'entreprise, cahier no 28, Université de Neuchâtel, 3b 1993

- LEO P.Y. & PHILIPPE J. : *L'association des services et des produits dans les exportations industrielles françaises*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, no 197, Aix-Marseille III, 04.1997
- LEO P.Y. & PHILIPPE J. : *Les couples produit-service, voie de développement pour les PME exportatrices ?*, Université de Droit, d'Economie et des Sciences, no 190, Aix-Marseille III, 09.1996
- MARCHESNAY M. : *De l'hypofirme à l'hypogroupe. Naissance, connaissance, reconnaissance*, Les Cahiers du L.E.R.A.S.S., no 23, 05.1991
- PHILIPPE J. : *Modes et stratégies d'internationalisation des PME de services*, Centre d'économie régionale, Faculté d'Economie appliquée, Aix-en-Provence, no 160, 03.1994
- VANDERMERWE S. : *Service network structures for customer oriented strategies*, Groupe de Gestion d'entreprise, cahier no 25, Université de Neuchâtel, 1992

## Conférences / Colloques / Cours

- BARNES J.B. : *The quality and depth of customer relationships*, Proceedings 24<sup>th</sup> European Marketing Academy Conference, France, 1995
- CARMAN J.M. & LANGEARD E. : *Growth Strategies for Service Firms*, Paper presented to the 8<sup>th</sup> Annual Meeting of the European Academy for Advanced Research in Marketing, Groningen, 1979, cités dans COWELL D., 1984
- FULLER T. : *Business development through IT adoption : a learning agenda*, 39<sup>th</sup> ICSB World Conference, Strasbourg, 1994
- GANKEMA H.G.J., ZWART P., DIJKEN : *Performance of exporting small & medium sized enterprises*, 41<sup>th</sup> ICSB World Conference, Stockholm, 1996
- JOHANNISSON B. : *Building a « glocal strategy ».- Internationalizing small firms through local networking*, 39<sup>th</sup> ICSB World Conference, Strasbourg, 1994
- MINGUZZI A. & DE CHIARA A. : *Service management for internationalization of small firms*, 41<sup>th</sup> ICSB World Conference, Stockholm, 1996
- OCDE : *PME et globalisation économique*, Conférence sur les PME et la globalisation économique, Canada, 05.1992/2
- PARADAS A. & TORRES O. : *Les politiques de formation des PME no 1 mondiales*, 39<sup>th</sup> ICSB World Conference, Strasbourg, 1994
- PROBST A.R., S.STEFFEN & D. WENGER : *Commerce électronique et « customer relationship management »*, Conférence MBA HEC Lausanne : Entreprises virtuelles et commerce électronique : vers les cyberentreprises, Lausanne, 05.1997
- SAURER P. : *Le point de vue de la politique économique*, Dix-Neuvième Colloque du Centre de Recherches en Economie de l'Espace, Université de Fribourg, 25.04.1997
- SCHOENENBERGER A. : *Les PME en Suisse*, Conférence ESCEA, 17.03.1997

VANETTI M., Cours de Marketing II, Séminaire de Marketing, Université de Fribourg, année 1998-1999

## Références juridiques et associations diverses

Arrêté fédéral du 6 octobre 1995 (AS 1996 712)

ASA, Association Suisse d'Assurances, Rapport annuel 1997-98

CONSEIL FEDERAL : *Soulagement administratif des petites et moyennes entreprises (PME)*, Rapport intermédiaire du Conseil fédéral, 22.01.1997

Département fédéral de l'économie publique : *Gatt 1947, OMC 1994*, Documentation de base, Berne, 1995

Rapport sur la politique économique extérieure 96 /1+2 et Messages concernant des accords économiques internationaux ainsi que des modifications de la liste d'engagements de la liste notifiée à l'OMC et de la loi sur le tarif des douanes.

Suisse Tourisme, Brochure, 12.1998

## Sites Internet

[http://www.pmeinfo.ch/f\\_af.htm](http://www.pmeinfo.ch/f_af.htm)

<http://www.wto.org/>

<http://www.oecd.org/>

<http://www.ustr.gov/>

<http://gats-info.eu.int./index.html>

<http://www.bawi.admin.ch/>

<http://www.bwa.ch/>

<http://www.evd.admin.ch/>

<http://www.bfs.admin.ch>