

## Les PMI et les couples produits-services à l'exportation

Pierre-Yves Léo

Volume 13, Number 2, 2000

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008675ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008675ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

### ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Léo, P.-Y. (2000). Les PMI et les couples produits-services à l'exportation. *Revue internationale P.M.E.*, 13(2), 45–73. <https://doi.org/10.7202/1008675ar>

### Article abstract

This paper presents the results of a large survey on the association of services to French products in foreign markets. "Tertiarization" seems to be a very real trend among all exporting firms, including SMFs. Even if it concerns less than one third of these firms, it seems to endow them with additional dynamism in the foreign markets. The mainspring of this tertiarization is the complexity of the product which concerns sectors to differing degrees. The level of organization and the type of export are also relevant. Two prevailing logics of product services have been identified: the technical environment of the product and its logistic environment. The former is closely related to the complexity of products (capital goods) while the latter primarily concerns the other sectors. French exporting SMFs seem reluctant to develop subsidiaries abroad. Most of them deliver services directly by themselves or by subcontracting local agents. For most SMFs "tertiarization" of exports is above all a cost, but some firms obtain new incomes from tertiary activity: when service offer is conceived from the beginning, as a branching out into the tertiary sector or when the tertiary environment of the product becomes more complete.

# Les PMI et les couples produits-services à l'exportation

Pierre-Yves LÉO  
Faculté d'économie appliquée  
Université d'Aix-Marseille III

---

## MOTS CLÉS

---

**Stratégie – International – Marketing – Service associé  
Couple produit-service – Exportation – PME**

---

## RÉSUMÉ

*Cet article présente les résultats d'une vaste enquête sur les services associés aux exportations de produits français. Même si l'orientation service ne concerne qu'un faible tiers des PMI exportatrices, elles se montrent plus dynamiques sur les marchés étrangers. La complexité du produit est le premier moteur de cette tertiarisation et les secteurs sont donc concernés de façon très inégale. L'organisation de l'entreprise (plutôt que sa taille), puis son type d'engagement à l'exportation interviennent ensuite. Les services concernés sont d'abord les plus tangibles ou les plus liés au produit : environnement technique ou logistique. Le premier type est lié à la complexité des produits (biens d'équipement) tandis que le second concerne plutôt les autres secteurs. Les PMI recourent peu aux filiales pour assurer les prestations extérieures, préférant les relations avec des partenaires indépendants. Les services associés permettent de dégager de nouvelles ressources lorsqu'un choix de diversification est à leur origine, mais également lorsque l'environnement tertiaire du produit s'enrichit.*

---

## L'AUTEUR

PIERRE-YVES LÉO est ingénieur de recherches à la Faculté d'économie appliquée de l'Université d'Aix-Marseille III. Titulaire d'un doctorat en économie régionale et urbaine, il est auteur de nombreux articles et ouvrages sur le développement industriel, les services, l'internationalisation des économies, les métropoles et les PME. Depuis une dizaine d'années, il s'est spécialisé dans le développement international et les stratégies de PME. Adresse : CER, 15-19, allée Claude-Forbin, F-13627 Aix-en-Provence Cedex 1. Tél. : (33) (0) 4 42 21 60 11, télécop. : (33) (0) 4 42 23 94 08, courriel : <jean.philippe@fea.u-3mrs.fr>, aux soins de Pierre-Yves Léo.

### ABSTRACT

*This paper presents the results of a large survey on the association of services to French products in foreign markets. "Tertiarization" seems to be a very real trend among all exporting firms, including SMFs. Even if it concerns less than one third of these firms, it seems to endow them with additional dynamism in the foreign markets. The mainspring of this tertiarization is the complexity of the product which concerns sectors to differing degrees. The level of organization and the type of export are also relevant. Two prevailing logics of product services have been identified: the technical environment of the product and its logistic environment. The former is closely related to the complexity of products (capital goods) while the latter primarily concerns the other sectors. French exporting SMFs seem reluctant to develop subsidiaries abroad. Most of them deliver services directly by themselves or by subcontracting local agents. For most SMFs "tertiarization" of exports is above all a cost, but some firms obtain new incomes from tertiary activity: when service offer is conceived from the beginning, as a branching out into the tertiary sector or when the tertiary environment of the product becomes more complete.*

### RESUMEN

*Este artículo presenta los resultados de una larga encuesta sobre los servicios que los exportadores franceses de bienes materiales ofrecen en los mercados extranjeros. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) exportadoras en esta situación son pocas (un poco de menos de una sobre tres) pero son favorecidas por exportaciones más dinámicas. La primera razón de esta terciarización de la oferta está en la complejidad del producto que difiere mucho de un sector de actividad a otro. Luego interviene el nivel de organización de la firma (en vez de su tamaño), después su grado de compromiso a la exportación. Los tipos de servicios ofrecidos son los más tangibles y los más vinculados al producto principal. Se trata de dos tipos de entorno terciario del producto: técnico y logístico. Las prestaciones técnicas se refieren sobre todo a bienes de equipo mientras que la logística interesa más bien los otros sectores. Para atender las prestaciones al extranjero las PyMEs prefieren entablar relaciones con socios locales en vez de desarrollar su propia red de filiales. Estos servicios pueden convertirse en nuevas fuentes de facturación: aunque, al principio, no hubiera objetivo alguno de diversificación hacia el terciario, el enriquecimiento del entorno terciario del producto lleva rápidamente a facturar los servicios ofrecidos.*

### ZUSAMMENFASSUNG

*Dieser Artikel präsentiert die Resultate einer breiten Untersuchung über Dienstleistungen von französischen Exportprodukten. Die Serviceorientierung betrifft nur einen kleinen Teil der exportorientierten kleinen und mittleren Industrieunternehmen, aber sie entwickelt sich sehr dynamisch auf den ausländischen Märkten. Die Komplexität des Produktes ist der erste Grund für diese Dienstleistungsorientierung, wobei die verschiedenen Sektoren in unterschiedlicher Weise davon betroffen sind. Weitere Gründe sind in der Organisation der Unternehmung, in der Art des Exportengagements zu sehen; weniger wichtig erscheint die Unternehmungsgröße.*

*Die betroffenen Serviceleistungen sind zuerst diejenigen, welche am leichtesten fassbar sind oder sehr stark mit dem Produkt verbunden sind. Der erste Typ ist gebunden an die Komplexität des Produktes (Ausrüstungsgüter) wogegen der zweite Typ vielmehr die anderen Sektoren betrifft. Die kleinen und mittleren Industrieunternehmen pflegen weniger die Filialform um die externen Leistungen zu sichern, sondern bevorzugen die Verbindungen mit unabhängigen Partnern. Die verbundenen Dienstleistungen erlauben neue Mittel freizusetzen und gleichzeitig kann die Dienstleistungsumwelt des Produktes erweitert werden.*

## Introduction

Pour un nombre croissant de PMI (PME manufacturières), le développement international représente un enjeu stratégique. On peut constater, d'une part, que celles qui sont déjà engagées sur les marchés extérieurs n'envisagent qu'exceptionnellement de s'en retirer et que, d'autre part, les autres sont de plus en plus nombreuses à imaginer leurs possibilités futures de développement sur des marchés étrangers ou internationaux. Comme cela a été maintes fois souligné, se développer à l'international, même simplement par l'exportation, constitue pour des petites firmes un saut qualitatif important qui remet en cause nombre de procédures, d'habitudes et de structures mêmes qui avaient fait leurs preuves sur le marché strictement local ou national. Cette évolution s'inscrit dans un contexte général de mondialisation de l'économie et du développement simultané de grands marchés. Ce nouvel environnement plus globalisé n'est pas, a priori, favorable aux petites entreprises (Julien, Léo et Philippe, 1995) qui doivent affronter les effets de la déréglementation, la remise en cause de positions acquises et la complexité croissante des marchés. Pour les PMI, cela se traduit, selon Patrick Reffait (1993), par un effet de ciseaux sur les marges, provoqué, d'une part, par la baisse tendancielle des prix de vente en raison de la concurrence et, d'autre part, par la hausse des prix de revient en raison des frais de personnel, d'adaptation et de développement en réseau.

Ce nouveau contexte se double d'une tendance très profonde à la tertiarisation des économies développées qui, plus qu'avant, valorisent les prestations immatérielles par rapport aux biens matériels. Cette évolution est apparente dans les statistiques des secteurs d'activité économique, mais elle touche aussi le contenu même des produits proposés : leurs aspects immatériels peuvent devenir prépondérants dans les décisions d'achat des consommateurs. Dans presque tous les domaines, pour satisfaire ses besoins, un client fait face à l'alternative entre le recours à un service et l'achat d'un bien. Les deux sont aujourd'hui intimement liés, car les services s'appuient souvent sur des biens matériels pour assurer leurs prestations tandis que les produits offerts s'entourent d'une panoplie plus ou moins étendue de services.

Sur les marchés extérieurs, espaces stratégiques de développement pour bien des firmes, cette tendance à l'adjonction de services au produit est loin d'être

généralisée, mais elle est souvent présentée comme inéluctable à plus ou moins brève échéance (Reffait, 1993) : le service offert peut devenir une composante essentielle de la compétitivité. Il permet également de fidéliser la clientèle et peut, dans certains cas, devenir la source d'un chiffre d'affaires accru.

Une telle évolution peut poser un certain nombre de problèmes aux PMI exportatrices. La tertiarisation représente d'abord un coût supplémentaire qu'il est difficile d'évaluer et d'incorporer dans le prix de vente, notamment en raison de la pression concurrentielle. Pour assurer le service à distance, les solutions les moins coûteuses à faire fonctionner sont aussi les plus difficiles à mettre en place, car elles supposent de trouver de bons partenaires sur place. Le service constitue, en outre, une autre culture pour l'entreprise industrielle qui privilégie souvent la dimension technique des problèmes. Malgré tout, les PMI ont probablement un intérêt stratégique à tertiariser leur offre internationale pour s'aménager un *espace de transaction* (Julien et Marchesnay, 1988) de nature à stabiliser leur fonctionnement.

Cet article propose, à partir d'une enquête très large, d'évaluer l'importance et la nature des services associés par les PMI à leurs exportations de produits. Il s'agit aussi de préciser les facteurs qui poussent à cette tertiarisation, les formes qui sont adoptées pour la mettre en œuvre (externalisation ou non) et les conditions dans lesquelles les PMI parviennent à valoriser les services associés, s'affranchissant ainsi, au moins partiellement, des surcoûts entraînés par la tertiarisation. Avant de présenter les principaux résultats obtenus, nous préciserons les références théoriques de cette recherche et les caractéristiques de l'enquête effectuée.

## 1. Références théoriques

Biens et services sont souvent liés dans les échanges : c'est le cas par exemple du service après-vente et de la maintenance pour lesquels la vente du produit entraîne, à terme, la réalisation d'un service. Assurer ces prestations à l'étranger pose évidemment des problèmes spécifiques liés à la distance, aux difficultés de la communication internationale et aux différences de milieux. C'est une source de coûts supplémentaires dont il faut tenir compte d'une manière ou d'une autre. Mais en proposant un service après-vente irréprochable, les entreprises acquièrent un avantage concurrentiel certain pour pénétrer les marchés étrangers ; elles bénéficient aussi en retour d'informations qui leur permettent d'améliorer leurs produits.

Tandis que se constituent ces couples « produit-service », un certain nombre d'entreprises du secteur des services ont choisi de se développer sur le plan international, soit parce que leurs prestations constituent des supports de l'échange international, soit pour suivre leurs clients à l'étranger, soit encore parce qu'elles ont opté pour une stratégie d'expansion à l'échelle internationale. L'analyse de ces expériences est riche d'enseignements pour les PMI qui envisagent d'offrir des

prestations de services sur les marchés étrangers. Les échanges internationaux de services se distinguent en effet à bien des égards de ceux des biens : d'une part, c'est le prestataire ou le client qui se déplace et non le produit, ce qui entraîne des coûts difficilement compressibles. D'autre part, la production du service est souvent organisée au moyen d'un réseau de filiales ou d'agents locaux qui entraînent une implication beaucoup plus forte de la firme dans ses aires de marché.

Cette recherche qui concerne d'abord les PME manufacturières se situe cependant au confluent de deux domaines qui ont déjà fait l'objet d'abondantes publications : le service associé, d'un côté, et le marketing international des services, de l'autre. Nous rappellerons les références principales dans ces deux domaines avant de préciser le contenu donné au concept de couple « produit-service » dans le cadre de cet article.

### **1.1. Le service associé**

À ses débuts, dans les années 1960, ce courant de recherches (Mathieu, 1995) s'est concentré sur deux services associés : le service après-vente et la distribution physique. Toutes les activités tertiaires ne se prêtent pas à une association efficace avec un produit et ces deux-là constituent un prolongement « naturel » de la vente. On retrouve en effet ces deux services parmi les cinq activités créatrices de valeur identifiées par Porter (1985) : les activités de logistique aval, activités d'installation et de service après-vente. Mais la tendance est à l'élargissement et à l'ouverture de l'environnement immatériel du produit sur un éventail de plus en plus large d'activités de nature tertiaire. Les auteurs cherchent d'abord à définir et à décomposer ces services (Mathe, 1989), puis à mesurer les enjeux qu'ils représentent : enjeu technique, commercial mais aussi financier et stratégique.

En analyse marketing, les produits ne peuvent plus être appréciés en fonction de leurs seuls aspects tangibles, car, pour les consommateurs, leurs attributs immatériels se révèlent tout aussi déterminants. Levitt (1981) décompose le produit en quatre éléments : le produit générique, le produit attendu, le produit augmenté et le produit potentiel. Le produit générique permet de participer au marché, le produit attendu correspond aux attentes minimales du client, le produit augmenté est enrichi d'éléments attrayants pour le client, le produit potentiel englobe tout ce qui peut être fait pour le garder. Les services sont le vecteur de l'enrichissement du produit. D'une manière analogue, Kotler et Dubois (1994) distinguent trois niveaux au sein d'un même produit : le produit central, le produit tangible et le produit global. Le produit central est l'« avantage essentiel » offert à l'acheteur par rapport à son problème. Le produit tangible est la traduction de ce produit central en une offre marchande. Le produit global contient tout ce qui peut être offert autour du produit tangible, c'est-à-dire, essentiellement, les services qui peuvent lui être associés.

La perspective des recherches dans le domaine du service associé s'est donc enrichie en ne se limitant plus à deux services, mais en s'étendant à un ensemble de services constitutifs d'une nouvelle offre globale. Orio Giarini (1988) développe l'idée que la croissance des fonctions de service est une conséquence directe du développement des techniques de production et de la complexité croissante des produits. Pour être accessible aux consommateurs, un produit doit être soutenu par des opérations complexes de promotion, d'organisation du marché et de distribution sur des territoires variés. La complexité des produits engendre un autre phénomène : le développement de services de formation. Plus le produit est « avancé », plus l'acquéreur doit investir pour apprendre. De la recherche en amont à la gestion des déchets en aval, des fonctions tertiaires s'intègrent à tous les stades et dans toutes les activités productives. La notion de valeur doit être révisée en conséquence : les coûts de production des biens ne suffisent plus. Outre les traditionnels coûts de transport et de gestion, il faut ajouter désormais de nombreux coûts annexes, ceux de conception, de lancement, d'utilisation (maintenance, formation) et jusqu'aux coûts de destruction après usage.

La présence du service associé devient peu à peu pour le client un élément majeur d'appréciation de la qualité d'un fournisseur, après la qualité du produit, mais souvent avant le prix (Perreault et Russ, 1976). Le concept, proposé par Lynn Shostack (1977), d'un continuum bien / service au sein d'une même offre globale souligne l'interdépendance des produits et des services associés.

Progressivement, le rôle stratégique des services associés est mis en avant comme élément clé dans le jeu concurrentiel. Le management de la logistique (Colin et Pache, 1988), comme celui du service après-vente (Dornier, 1990), plaide pour une restructuration des entreprises en fonction non seulement des contraintes, mais aussi des opportunités que recèlent ces activités aval. En analyse stratégique, le service associé est reconnu comme un élément indispensable pour sa contribution à dégager des revenus mais aussi des profits. Il peut constituer le support d'une stratégie de différenciation compétitive comme le souligne Mathur (1988). Pour Evardsson (1990), l'orientation service devient un élément fondamental de l'avantage compétitif. Mais aucune de ces analyses ne tient compte des difficultés spécifiques que peut poser cette tertiarisation de l'offre à de petites firmes manufacturières engagées sur des marchés d'exportation.

## **1.2. Le marketing international des services**

Depuis les années 1980, tout un courant de recherches s'intéresse aux activités de services du fait de leur développement tendanciel, mais aussi des différences profondes qui les distinguent des activités manufacturières. Le marketing international des services en constitue une branche qui porte notamment sur les problèmes spécifiques que posent les activités de service sur le plan international ainsi qu'aux choix des modes de relation avec les clients à l'étranger.

L'accès des services aux marchés étrangers est rendu délicat en raison des caractéristiques d'intangibilité, d'inséparabilité, d'hétérogénéité et de périssabilité qui sont tout à fait spécifiques aux services (Nicoulaud, 1988) et qui expliquent qu'on ne peut exporter un service de la même façon qu'un bien.

L'intangibilité exprime le fait que le service est avant tout immatériel et qu'il ne peut être examiné par le client potentiel avant l'achat. Sur le plan international, cette caractéristique se manifeste essentiellement par des problèmes de communication. L'expérience personnelle du service, le recours au « bouche à oreille » ou à la réputation du prestataire sont les seuls moyens pour un client de connaître un service. La communication joue donc un rôle primordial, mais les publicitaires s'accordent sur le fait qu'il est très difficile de promouvoir les ventes de la même façon dans différentes parties du monde, surtout en matière de services. La politique de communication doit varier selon le niveau du développement économique du pays, les cibles de marché et les besoins associés au produit.

L'inséparabilité renvoie à l'originalité de la relation client-prestataire dans les services. Alors qu'un bien est d'abord produit puis vendu et consommé, un service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément. Cela implique qu'un service peut rarement être séparé de son prestataire. Le contrôle de la qualité du service revêt une importance particulière, notamment si l'entreprise travaille avec des partenaires chargés d'assurer les prestations. C'est d'autant plus vrai que les services se caractérisent par une production irrégulière.

Cette hétérogénéité est due à la personnalité des prestataires et des clients et aux conditions existant lors de la réalisation du service. Pour assurer des productions homogènes, il faut donc une sélection rigoureuse du personnel et une formation adaptée de celui-ci. Avec des partenaires prestataires éventuels, il faut établir le cahier des charges avec soin et ne pas hésiter à effectuer des contrôles périodiques.

La périssabilité, enfin, signifie qu'un service ne peut être stocké. Il doit être consommé lors de sa production et il faut donc synchroniser l'offre et la demande. Les moyens les plus fréquents pour ce faire sont le recours au travail à temps partiel ou à une tarification différenciée. En marketing international, les prestataires doivent étudier l'acceptabilité sociale et la légalité de tels moyens.

La présence physique du prestataire sur le marché est souvent rendue nécessaire par les besoins d'interaction prestataire-client (Thuillier, 1988) et la quasi-impossibilité d'assurer cette interaction à distance. L'interaction a lieu à deux moments clés de la prestation : l'échange d'informations (O'Farrell, Wood et Moffat, 1993) au début de la relation et la participation du client lors de la réalisation du service. Mais les modes d'internationalisation ne sont pas figés (Vandermerwe et Chadwick, 1989), car l'évolution des technologies de l'information affecte les relations entre le prestataire et le client et parfois même change la nature des services vendus. Pour apprécier ces modifications, il convient de considérer la part de



technologies d'information incorporées dans le service et l'intensité de l'interaction entre le prestataire et le client. Les services dont la part de technologies est dominante auront un potentiel plus élevé d'internationalisation, car leurs procédures d'exportation se rapprochent de celles des biens industriels. Par contre, les services fortement interactifs ne pourront être distribués que par des établissements locaux.

Les recherches sur les modes d'implantation mettent en avant le rôle de l'expérience internationale dans le choix des marchés (Erramilli, 1991) et, en cela, les services diffèrent peu des exportations de biens : les entreprises préfèrent s'intéresser d'abord aux marchés qui paraissent assez similaires au marché national ; la proximité réduit l'incertitude et les transferts d'informations ainsi que l'obtention des ressources managériales s'en trouvent facilitées. Elles cherchent à pénétrer des marchés culturellement et géographiquement plus éloignés au fur et à mesure qu'elles acquièrent une expérience internationale. Le pays une fois choisi, les firmes doivent opter pour un mode d'entrée dans ce pays. Les études empiriques (Erramilli et Rao, 1990) montrent qu'être présent sur un marché n'implique pas nécessairement d'avoir une implantation locale : cela recoupe en fait une grande diversité de pratiques qui se situent à mi-chemin entre l'exportation « pure » et l'implantation locale. Cette dernière forme suppose la création d'une filiale dans le pays cible ; c'est aussi celle qui se traduit par la plus grande implication financière de l'entreprise.

### 1.3. Les couples « produit-service »

Partant du constat que pratiquement toutes les entreprises manufacturières vendent des couples « produit-service », mais que peu d'entre elles optimisent la gestion de ces couples, un certain nombre de chercheurs (Langeard et Reffait, 1987 ; Eiglier et Langeard, 1988) ont proposé de classer les couples selon l'impact marketing de leurs constituants, matériels et immatériels. Le couple équilibré « produit fort – service fort » serait le seul qui permette à une firme de s'assurer une position dominante de façon durable. Dans la même veine, Mathieu (1995) s'attache à la satisfaction du client acquérant un couple produit-service. Elle montre que selon que le service s'adresse au client ou qu'il porte sur le produit, l'impact sur la satisfaction sera différent.

Nos propres travaux (Léo et Philippe, 1997) apportent un éclairage différent sur l'association de services aux produits exportés. Le concept de couple « produit-service » utilisé ici découle en partie du caractère exploratoire de la démarche, mais aussi des possibilités et des limites offertes par le type d'enquête utilisé<sup>1</sup>. Les

1. La connaissance du comportement des firmes en matière d'exportation de services ne peut se faire que par enquêtes auprès des entreprises. Pour des raisons de coûts mais aussi pour bénéficier d'une notoriété acquise auprès des entreprises exportatrices, nous avons collaboré avec l'association Téléexport et l'ensemble des chambres de commerce que regroupe cette association. Téléexport a assuré la logistique de l'enquête en distribuant

services qui ont été inventoriés se différencient, d'une part, selon que leur lien avec le produit est direct ou non et, d'autre part, selon leur degré de tangibilité (fort ou faible). Le tableau ci-après regroupe les 17 services retenus dans les quatre catégories correspondantes.

TABLEAU 1  
**Typologie des services susceptibles d'être associés à des produits dans des couples produits-services**

	Tangibilité	
	Forte	Faible
Lien avec le produit faible	Sécurité, gardiennage Travaux administratifs divers* Restauration collective Location de matériel Location de main-d'œuvre	Vente d'informations Vente de brevets, licences Conseils expertises techniques Conseils expertises en gestion Formation de personnel 1**
Lien avec le produit fort	Service après-vente Entretien, maintenance Installation, montage, finitions Transport, assistance technique	Assurance et services financiers Publicité Formation de personnel 2**

\* Secrétariat, traduction, saisie informatique, comptabilité.

\*\* La formation de personnel est classée 2 s'il s'agit de former à l'utilisation d'un produit exporté.

Un certain nombre d'hypothèses peuvent être formulées découlant de cette classification. Les services à forte tangibilité et très liés au produit sont sans doute les premiers à être mobilisés par les petites entreprises manufacturières pour soutenir leurs ventes internationales, car ce sont ceux qui sont le plus immédiatement pertinents et qui peuvent le mieux s'inscrire dans la culture technicienne de la firme. Cependant, ils sont probablement plus difficiles à facturer indépendamment du produit et ils vont plutôt faire partie d'une offre globale et d'un prix global payé par l'utilisateur. Maîtriser la prestation à l'étranger de services plus riches en informations, donc moins tangibles, est une réelle difficulté pour les PMI, surtout pour les plus petites. Mais ce type de service se prête mieux à une facturation indépendante et peut conduire l'entreprise à intervenir progressivement en prestataire pur. On peut penser que la première étape sera probablement de se cantonner à des services qui restent liés au produit, pour se diversifier ensuite vers des services valorisant les compétences et le savoir-faire acquis par l'entreprise dans son domaine. Les services moins liés au produit ou au savoir-faire particulier de l'entreprise

---

notre questionnaire en l'intégrant à son propre questionnaire, diffusé annuellement pour la mise à jour de sa base de données « on line » Téléexport (39 000 firmes françaises référencées pour le commerce extérieur). Cette insertion imposait un format limité (une feuille recto verso).

doivent, pour pouvoir s'exporter, présenter un avantage spécifique marqué, ce qui suppose une véritable diversification de la part d'une firme à dominante industrielle.

Une première recherche<sup>2</sup> (Léo et Philippe, 1997) a permis d'évaluer l'importance du mouvement de tertiarisation des produits exportés, d'identifier les facteurs qui y poussent les entreprises ainsi que les associations typiques produit-service. On a pu également observer quelques objectifs stratégiques sous-jacents, la façon dont les firmes valorisent ces services et leurs modes d'organisation pour assurer les prestations<sup>3</sup>. L'objet de cet article est de reprendre cette analyse qui a déjà fait l'objet de publications, en se limitant aux réponses des seules PMI, ce qui constitue un champ plus homogène<sup>4</sup> et une population pour laquelle le service présente une problématique particulière.

## 2. Caractéristiques des PMI enquêtées

Cette communication présente l'analyse des réponses à l'enquête qui émanent de PMI (entreprises de 10 à 499 salariés, indépendantes et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 100 millions de francs). Environ 8 400 entreprises de la population de référence satisfont à ces trois critères et ont donc été considérées comme des PMI. Parmi elles, 2 500 ont répondu au moins à une question concernant l'adjonction des services à leur offre internationale, soit un taux de réponse de 30 % comparable à celui obtenu pour l'ensemble de l'enquête (27 %).

Que ce soit par secteur d'activité, par taille ou par degré d'engagement à l'exportation, les 2 500 PMI répondantes reproduisent assez fidèlement les caractéristiques de la population de référence.

2. Cette première recherche, effectuée pour le Commissariat général du Plan, a porté sur l'analyse de l'ensemble des réponses obtenues par l'enquête. Sur les 31 250 adresses d'exportateurs de biens matériels qui constituent la population de référence de notre enquête, 27 % ont répondu au moins à une de nos questions.
3. Les questions posées portaient sur le type de services offerts à l'étranger, le mode de relation avec le marché, le chiffre d'affaires éventuellement réalisé sur ces activités, les buts de la tertiarisation et l'évolution enregistrée depuis cinq ans. Les autres renseignements (secteur d'activité, effectif, chiffre d'affaires, exportations, pays de présence, structure de la firme) sont ceux fournis par le questionnaire principal pour établir la fiche Téléexport.
4. La population totale enquêtée comprend des firmes placées dans des situations très différentes. On y trouve, en effet, 12 400 entreprises commerciales, 1 100 exploitations agricoles, 450 firmes du Bâtiment et des travaux publics (plutôt grandes : 543 salariés en moyenne), 4 900 firmes manufacturières qui sont soit filiales d'autres firmes françaises ou étrangères, soit de grande taille (plus de 499 salariés). Les firmes restantes ne peuvent être toutes considérées comme des PMI indépendantes : d'une part, 2 500 sont de très petite taille (moins de 10 salariés) ; d'autre part, 1 500 ont des chiffres d'affaires excédant 100 millions de francs : ce sont soit des firmes donneuses d'ordres plus que manufacturières, soit des entreprises dont l'effectif est erroné.

téristiques du champ de référence tel qu'il nous est décrit par le fichier Téléexport. Selon les secteurs d'activité, les taux de réponse varient de 27 % ou 28 % (presse et édition, industries textiles, du cuir et de l'habillement) à 31 % environ pour la plupart des autres secteurs, 38 % pour la fabrication de machines ou l'industrie du bois et 40 % pour la métallurgie. La distribution par taille d'entreprises est proche de celle du champ enquêté. Les taux de réponses s'échelonnent entre 29 % et 36 %, à l'exception des plus grosses PMI (celles de plus de 200 salariés) dont 20 % seulement (14 sur 71) ont répondu. En termes de chiffre d'affaires, la répartition de l'échantillon est satisfaisante avec des taux de réponse variant de 27 % à 38 %. Il en va de même pour le capital social, dont les taux de réponse s'étagent entre 34 % et 37 %, sauf pour les valeurs extrêmes qui sont moins présentes (24 % de réponses pour les montants supérieurs à 10 millions de francs, 27 % pour ceux de moins de 100 000 FF). Pour les critères décrivant l'engagement dans le commerce international, taux d'exportation, nombre de pays où les entreprises sont présentes, nous trouvons des distributions très voisines, avec des taux de réponses toujours très homogènes variant entre 32 % et 39 %.

L'échantillon obtenu offre donc une représentativité satisfaisante de la population enquêtée, l'ensemble des PMI exportatrices françaises, pour tous les critères envisagés. C'est sans doute une conséquence de la vaste échelle à laquelle cette enquête a pu être menée grâce à la collaboration avec Téléexport. Cette opportunité s'est donc révélée payante.

### **3. Résultats**

L'association de services aux produits n'a rien d'obligatoire et dépend de la stratégie de l'entreprise et de la nature du produit. Certains services semblent plus importants que d'autres, à la fois pour le produit, mais aussi pour l'entreprise. Les relations entre le produit et le ou les services constituent aussi un domaine d'investigation. Le premier point abordé concerne les facteurs favorisant l'association produit-service dans les exportations et les conséquences en termes de performances de cette stratégie. En deuxième lieu, il convient de préciser les services offerts et si certains facteurs poussent à proposer tel ou tel type de service. Les modes d'organisation des PMI pour assurer les prestations proposées constituent le troisième point abordé ici. Enfin, l'étude de l'aspect financier de ces stratégies permet de relever les variables qui amènent les firmes à valoriser directement ce nouveau type d'activité.

#### **3.1. Exporter des biens avec ou sans service ?**

La première constatation que nous avons pu faire est que l'adjonction de services aux produits exportés est loin d'être générale pour les PMI, comme, d'ailleurs, pour l'ensemble des autres exportateurs. Parmi les 2 544 PMI qui ont répondu à notre

questionnaire, les deux tiers ont déclaré n'associer aucun service à leurs produits sur les marchés étrangers. Très peu (5 %) se placent comme n'exportant que des services (51 cas) ou principalement de ceux-ci (80 cas). Ces firmes s'inscrivent clairement dans une logique de diversification tertiaire sur les marchés extérieurs, mais peu de leurs réponses pouvaient être exploitées, car le questionnaire n'était pas adapté à leur cas. Enfin, 707 PMI exportent des services à côté de leurs produits, soit en les associant (621 cas), soit de façon indépendante (86 réponses). Trente-trois pour cent des PMI exportatrices assurent donc des prestations immatérielles sur les marchés étrangers, ce qui est nettement moins que les grandes entreprises industrielles ou les filiales (42 %), mais nettement plus que les exploitations agricoles (17 %). Les firmes commerciales (30 %) ou les très petites entreprises industrielles exportatrices (31 %) affichent des comportements proches de ceux des PMI dans ce domaine.

Notre premier souci a été de voir quels facteurs pouvaient être relevés pour expliquer ces différences de comportement. L'étude des profils spécifiques des deux populations principales (PMI n'exportant que des produits et PMI exportant aussi des services) apporte quelques éléments à cette réflexion, mais beaucoup de variables semblent intervenir et il est difficile de les hiérarchiser au moyen des seuls tris croisés. L'utilisation de la régression logistique permet de synthétiser les différents facteurs explicatifs dont nous disposons et d'évaluer leur importance respective. Nous avons ensuite essayé de vérifier l'impact de la tertiarisation du produit exporté sur les performances de l'entreprise : un lien peut être observé entre la dynamique obtenue sur les marchés extérieurs et l'incorporation de services aux produits.

### *3.1.1. Facteurs de la tertiarisation*

Sur l'ensemble des réponses obtenues (PMI ou non), un certain nombre de facteurs paraissent influencer les décisions des entreprises concernant l'environnement tertiaire de leurs produits. La complexité des produits exportés vient en tête, suivie par le niveau d'organisation de l'entreprise, la dimension de l'entreprise ou son statut (indépendante ou filiale) se révélant moins significatifs. Le type d'exportation dans lequel la firme est engagée intervient ensuite, puis son orientation géographique : certains pays demanderaient plus d'environnement immatériel.

Le modèle décrit dans le tableau 2 montre un niveau très élevé de significativité à la fois globalement et concernant chaque paramètre ; son pouvoir prédictif est acceptable. Globalement, il est un peu plus performant que le premier modèle (Léo et Philippe, 2000) construit sur l'ensemble des réponses (PMI ou non). On retrouve pour les PMI, prises isolément, des résultats similaires à ceux obtenus pour l'ensemble des entreprises : la hiérarchie des grands facteurs est similaire, les valeurs estimées des paramètres sont du même ordre, après avoir tenu compte des

TABLEAU 2  
**Probabilité d'exporter du service à côté de ses produits : résultats de la régression logistique\***  
 Champ : toutes les PMI ayant renseigné les variables utilisées, soit 1 914 PMI.

Variables (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	t de Student	Prob. > $\chi^2$
0. Constante	—	-1,712	0,1349	-12,69	0,0001
1. Biens d'équipement***	0 ou 1**	+1,072	0,1226	8,74	0,0001
2. N <sup>bre</sup> de responsables	0 à 4	+0,286	0,0507	5,65	0,0001
3. Filiale à l'étranger ?	0 ou 1**	+0,854	0,1797	4,75	0,0001
4. Taux d'exportation	0,01 à 1,00	+0,779	0,2350	3,32	0,0009
5. Textile, cuir, habillement	0 ou 1**	-1,030	0,2208	-4,67	0,0001
6. Export en Amérique latine	0 ou 1**	+0,499	0,1340	3,72	0,0002
7. Secteur agroalimentaire	0 ou 1**	-0,893	0,2460	-3,63	0,0003
8. Effectif salarié (centaines)	0,1 à 4,99	-0,651	0,1820	-3,58	0,0003
9. Exporte en Asie (PVD)	0 ou 1*	-0,375	0,1594	2,35	0,0187

– Niveau de vraisemblance (- 2LOG L) pour les seules variables : 364,708 (dl = 9) : p = 0,0001  
 – Pouvoir prédictif : concorde pour **75,9 %** des 769 925 paires d'observations  
 – Pouvoir prédictif : **75,0 %** des observations correctement prédites :  
 91 % des cas de non-recours au service, 38 % des cas d'association produit-service (prédiction naïve : 70 % correct, avec 100 % des cas de non-recours et 0 % des cas d'association produit-service)

\* On peut représenter la décision d'une entreprise de vendre ses produits à l'étranger sans les assortir d'aucun service comme la valeur « 0 » d'une variable qui vaudrait « 1 » pour les firmes qui ont choisi d'exporter aussi au moins un service. Pour modéliser une telle variable qualitative binaire, les modèles probabilistes, utilisant des régressions non linéaires, sont un point de passage obligé. Parmi ceux-ci, le modèle logistique (couramment baptisé « *Logit* ») était le mieux adapté à nos données, car il permettait d'utiliser simultanément comme variables explicatives des variables quantitatives (comme le taux d'exportation ou le nombre de pays concernés) et d'autres qualitatives (comme le fait d'appartenir ou non à un secteur).

\*\* « 1 » si oui, « 0 » si non.

\*\*\* Secteur comprenant, outre les machines et équipements, le matériel de transport terrestre.

différences de champ sectoriel. Certaines originalités méritent cependant d'être soulignées, la première étant que le modèle pour les PMI est moins complexe (9 variables) que pour l'ensemble des firmes (12 variables).

Le premier facteur à intervenir est l'appartenance à l'un des secteurs produisant des biens d'équipement industriels ou assimilés. Pris isolément, ce critère ne suffit pas à compenser la valeur négative de la constante, c'est-à-dire que d'autres indicateurs jouant positivement doivent s'y ajouter pour permettre de prédire le recours au service associé. Le critère sectoriel apparaît à nouveau dans les variables 5 et 7 : le fait d'appartenir aux industries textiles, du cuir ou de l'habillement, ou encore aux industries agroalimentaires joue dans le sens d'une probabilité plus faible d'introduire du service dans ses exportations. Cela confirme l'importance de la complexité du produit comme premier moteur d'une tertiarisation internationale de l'offre.

Dans les deux secteurs (biens d'équipement et matériel de transport) qui offrent les produits les plus complexes, la proportion de PMI qui exportent des services en plus de leurs produits est nettement plus élevée que dans les autres secteurs : 56 % des PMI fabriquant des machines et biens d'équipement font le choix du service sur les marchés étrangers. Il s'agit d'une quasi-obligation pour ce type de produit complexe : comment vendre des machines sans offrir au client un soutien lors de l'installation, la garantie d'une maintenance, une assistance technique et parfois une formation pour le personnel utilisateur. Cette contrainte est également présente pour les PMI fabriquant des matériels de transport (47 %). À l'opposé, on peut noter qu'une écrasante majorité (90 %) des PMI des industries du textile, du cuir et de l'habillement, ainsi que de l'édition, se contentent d'exporter leurs produits sans y ajouter de service. Il en va de même pour 88 % des PMI de l'industrie agroalimentaire, 80 % des industries du verre et de matériaux de construction et 79 % des industries du bois et du papier : les produits les plus simples à l'usage n'ont pas autant besoin de services d'environnement.

Organiser, réaliser et vendre des prestations de service à côté de ses produits requièrent des compétences particulières, souvent distinctes de celles qui sont à l'origine de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés extérieurs. Dans cette optique, on peut penser qu'un faible effectif représente un handicap. De même, des moyens financiers importants doivent pouvoir être mobilisés pour rendre à distance un service de qualité identique à celui que l'on pourrait assurer sur place. Sur le champ total, on observe en effet que les stratégies de tertiarisation de l'offre sont plus spécifiques des grandes organisations, des filiales ou des firmes ayant les capitaux les plus élevés. Soixante-dix pour cent des firmes ayant moins de 10 salariés, 68 % de celles qui en ont de 10 à 49 exportent leurs produits seuls. De 50 à 499 salariés, elles sont encore 61 % dans ce cas, tandis qu'au-delà de 500 salariés, la majorité des entreprises (55 %) ajoute du service à ses exportations de biens. Mais

si la taille joue indéniablement un rôle, c'est plus par ses conséquences organisationnelles que par un effet dimensionnel direct. Le modèle logistique confirme pour les PMI ce qui avait été constaté sur le champ global : plutôt que la taille<sup>5</sup>, c'est le niveau d'organisation de la PMI qui joue un rôle déterminant.

Deux variables d'organisation jouent un rôle de premier plan après le secteur : le nombre de personnes différentes indiquées comme responsables par la PMI<sup>6</sup> et le fait d'avoir au moins une filiale à l'étranger. Le nombre de personnes différentes désignées comme responsables d'une fonction est indéniablement corrélé avec le nombre de fonctions assurées, mais il l'emporte nettement sur tous les indicateurs d'organisation dont nous pouvons disposer : nombre de fonctions mentionnées, effectif des équipes export, nombre de moyens de transport utilisés, nombre de moyens de télécommunication de l'entreprise. C'est lorsqu'une fonction est clairement automatisée, avec un responsable spécialisé à sa tête, que l'on trouve le plus de stratégies tertiaires. Cela est particulièrement vrai pour le service export, ce qui confirme l'importance stratégique de ce service, que nous avons déjà relevée dans des travaux précédents, pour les PME exportatrices. Cela montre aussi l'importance, pour une PMI, de disposer d'un nombre suffisant de responsables pour constituer une équipe dirigeante.

Contrôler au moins une filiale à l'étranger est classé par la régression logistique comme le troisième facteur d'association de services à l'exportation de biens matériels. Sur le champ total, ce critère venait en seconde position. Si, en effet, les filiales sont le meilleur moyen d'explorer à fond les possibilités d'un marché, peu de PMI y recourent (20 % le font contre 37 % pour les plus grandes firmes industrielles). La filiale permet de percevoir les besoins de la clientèle avec plus de précision et, donc, de les traduire plus aisément en propositions de services. En

5. La taille apparaît bien dans la régression logistique mais en huitième rang, et après que soit intervenu l'effet des indicateurs d'organisation. En outre, son action est alors opposée à celle que l'on pouvait légitimement attendre. Elle agit comme une correction à la marge qui exprime le fait qu'une partie des indicateurs d'organisation devrait être relativisée à la taille : disposer de trois ou quatre responsables dénote un souci d'organisation plus élevé de la part de petites firmes que pour une firme de taille moyenne ; inversement, n'aligner qu'un ou deux responsables est beaucoup plus significatif d'une faiblesse organisationnelle pour une « grosse » PMI que pour une petite.
6. Les critères directs pour évaluer l'organisation de l'entreprise étaient peu nombreux. Le fichier Télexport donnant les noms des responsables de cinq fonctions spécifiques (dirigeant, directeur commercial, directeur des achats, directeur export et directeur administratif ou financier), trois indicateurs simples de niveau d'organisation ont été calculés :
  - nombre de fonctions qui se voient attribuer un nom de responsable (sans compter la direction générale) ;
  - nombre de fonctions qui sont sous la responsabilité d'une autre personne que le dirigeant ;
  - nombre de responsables différents cités, autres que le dirigeant. La régression a retenu ce dernier indicateur.



outre, du fait des contraintes de la servuction (Eiglier et Langeard, 1987), la filiale offre un cadre approprié pour la réalisation sur place des services offerts. Toutes les firmes dotées de filiales ne les utilisent cependant pas systématiquement dans ce but : 60 % des grandes firmes ayant au moins une filiale à l'étranger et associant du service à leurs exportations utilisent ce type d'antenne pour rendre le service ; les PMI ne sont que 51 % à le faire, ce qui montre que souvent la filiale n'est utilisée qu'à des fins purement commerciales ou de production. Les PMI fabriquant des biens d'équipement sont plus nombreuses que les autres à recourir à cette forme d'organisation de l'accès au marché : 25 % ont au moins une filiale à l'étranger, contre 10 % à 20 % dans les autres secteurs. Le coût élevé de ce mode d'organisation peut expliquer une certaine lenteur de ces firmes à progresser sur les marchés internationaux. La régression logistique montre que ces spécificités sectorielles n'épuisent pas le contenu de cette variable qui reste un facteur de premier plan, après le secteur d'activité et le nombre de responsables.

Ajouter du service à ses produits ne se justifie que lorsque l'engagement de l'entreprise sur les marchés étrangers est suffisant et confirmé ; cela n'est probablement pas le cas des exportateurs débutants, ni de ceux qui restent cantonnés à un petit nombre de pays ou de zones géographiques. On observe effectivement des seuils à partir desquels la tertiarisation du produit exporté devient spécifique puis l'emporte sur sa vente comme un simple bien matériel. Dans 70 % des cas, lorsque les exportations représentent moins de 10 % du CA ou que l'on exporte dans moins de 10 pays ou dans moins de quatre zones géographiques, on n'exporte que des produits sans service. Au-delà de 50 pays marchés, le service devient presque de règle avec près des deux tiers (65 %) des cas. La régression logistique confirme que le type d'exportation est le troisième facteur explicatif ; pour les PMI, cela se résume à un seul indicateur : le taux d'exportation.

Le type de pays dans lequel on vend ses produits n'est pas non plus sans conséquence sur les stratégies de tertiarisation développées, les pays en voie de développement exigeant du service en plus des produits du fait de la rareté des compétences qu'on peut y trouver. Sur certains marchés développés, ce sera la pression de la concurrence qui conduira les firmes aux mêmes choix. Une zone géographiquement proche facilite des prestations de service directes depuis la maison mère, tandis qu'une zone éloignée, en appelant le développement d'antennes locales, peut dissuader de petites firmes de tertiariser leur offre. Si l'on classe les 12 zones géographiques en fonction croissante de la proportion de stratégies de « service associé » qu'on y trouve, l'Union européenne vient d'abord avec seulement 29 % des PMI présentes qui ont fait ce choix. On trouve ensuite le groupe des pays développés ou des marchés moins concurrencés (DOM-TOM, 33 % ; reste de l'Europe, 33 % ; Amérique du Nord, 37 % ; pays industrialisés d'Asie, 37 %) puis les pays moins bien développés (Afrique noire, 38 % ; Proche-Orient ou Moyen-Orient, 39 % ; Afrique du Nord, 40 % ; Océanie, 41 % ; Amérique latine, 43 % ; pays

européens de l'ancien bloc communiste, 44 %) et plus loin l'Asie non encore développée (49 %). Ce classement, établi à partir des comportements des PMI, ne diffère pas fondamentalement de celui obtenu sur l'ensemble des réponses (PMI ou non), ce qui semble confirmer, d'une part, qu'il s'agit bien d'influences des pays-marchés et, d'autre part, que les PMI sont capables de s'adapter au contexte géographique comme les autres firmes. Aux spécificités des pays-marchés s'ajoute un jeu d'influences croisées des types de produits principalement vendus (biens d'équipement dans les pays en voie de développement) et du nombre de pays marchés (ceux qui, de France, vendent dans peu de pays vendent surtout en UE). Mais la régression logistique conserve deux variables de zones géographiques qui, au-delà des variables déjà relevées, exercent une influence spécifique (positive) sur la tertiarisation : il s'agit des marchés d'Amérique latine et d'Asie (hormis le Japon et les autres pays développés). Ce sont des pays lointains, en voie de développement, où les PMI françaises affrontent les positions dominantes d'autres pays développés (États-Unis, Japon) ; peu de PMI françaises (une sur six ou une sur cinq) y vendent leurs produits, mais celles qui le font y associent souvent des prestations de services.

D'une façon générale, la modélisation du comportement tertiaire des PMI confirme l'importance des facteurs identifiés globalement : la complexité des produits est un facteur explicatif de premier ordre, ainsi que l'organisation de la firme plutôt que sa taille. L'engagement à l'exportation joue également, ainsi que l'orientation géographique des firmes.

### 3.1.2. *La performance*

Il est toujours délicat d'évaluer la performance d'une entreprise. Notre base de données ne nous fournissait que peu de données chiffrées. Les seuls indicateurs utilisables sont dynamiques, exprimant l'opinion du répondant sur l'évolution du chiffre d'affaires et des exportations ces cinq dernières années. Les PMI répondantes n'ont pas toujours renseigné ces questions : 1 272 pour l'évolution du CA et 1 264 pour celle des exportations. Par contre, 80 % des 700 PMI « tertiarisées » ont répondu à cette question.

Le choix d'associer des services à ses produits exportés ne montre aucun lien significatif avec le dynamisme du chiffre d'affaires général. Ce n'est pas surprenant si l'on considère que l'exportation occupe une place très variable dans le chiffre d'affaires général des firmes enquêtées. Par contre, l'impact sur l'évolution des exportations est net. L'analyse de la variance confirme la validité de la relation observable dans le tableau 3 : avec un F de 23,08 (probabilité d'une valeur supérieure : 0,0001), le critère de Duncan confirme que les moyennes, apparemment proches, sont significativement différentes, distinguant ceux qui exportent des « produits purs » et dont les exportations sont moins dynamiques (moyenne de 2,3 avec

TABLEAU 3

**Répartition selon les dynamiques à l'exportation des PMI répondantes et selon qu'elles vendent le produit seul ou qu'elles lui associent du service**

Évolution des exportations	Produits seuls exportés		Services exportés en plus du produit	
	N	%	N	%
Forte diminution	34	5,4	15	2,6
Diminution	89	14,1	44	7,7
Stable ou évolution aléatoire	205	32,6	171	30,0
Croissance	229	36,4	255	44,7
Forte croissance	72	11,5	570	100,0
Total des répondants	629	100,0	570	100,0

Note : Les PMI n'exportant que des services ou principalement des services ne sont pas comptées ici.

une échelle de 0 à 4), de ceux qui enrichissent leurs produits par des prestations immatérielles (2,6 de moyenne) et qui connaissent un développement plus rapide de leurs exportations.

### 3.2. Quels services sont associés ?

Le service le plus fréquemment associé est le service après-vente, suivi par l'assistance technique, l'installation, la maintenance et le transport. Cela confirme la pertinence de la typologie décrite dans le tableau 1 : les services les plus liés au produit et les plus tangibles ont la préférence des PMI exportatrices. On voit aussi que l'élargissement de l'offre vers le tertiaire est difficile à mettre en œuvre pour les PMI. Huit services ne sont proposés qu'exceptionnellement (moins de 5 % des cas). Parmi les services qui sont peu liés au produit ou qui sont très intangibles, quatre ressortent avec des fréquences significatives : deux assez souvent, formation du personnel, conseil et études techniques, les deux autres moins, publicité et travaux administratifs divers. Ce sont plutôt des services tournés vers le client qu'attachés au produit. On peut voir là l'amorce d'un élargissement de l'offre ou d'une diversification tertiaire.

La prise en compte du nombre de services associés ajoute une information. Les PMI qui se limitent à un seul service s'occupent d'abord du transport de leurs produits. Le service après-vente vient loin derrière pour cette catégorie, puis l'installation et l'assistance technique. On retrouve donc comme premiers services ceux qui avaient été reconnus depuis longtemps comme essentiels pour le commerce international. À l'opposé, tous les autres services, y compris la maintenance, ne sont jamais (ou très rarement) retenus par celles des PMI qui n'en ont développé qu'un seul ; ce sont clairement des services satellites qui apparaissent une fois que d'autres services ont été développés.

TABLEAU 4  
Fréquences d'apparition à l'exportation des types de services

Type de service	Toutes PMI		Dont : firmes offrant un seul service	
	N	%*	N	%
Service après-vente	409	59,7	44	21,2
Assistance technique	351	51,2	20	9,6
Installation, montage, finition	329	48,0	28	13,5
Entretien, maintenance	277	40,4	7	3,4
Transport	276	40,2	91	43,8
Formation de personnel	148	21,6	4	1,9
Conseils, études, expertises techniques	87	12,7	5	2,4
Publicité	60	8,8	6	2,9
Travaux administratifs divers	48	7,0	0	0,0
Location de matériel	23	3,4	1	0,5
Assurance ou services financiers	18	2,6	0	0,0
Location de main-d'œuvre	15	2,2	0	0,0
Cession de brevets	11	1,6	2	1,0
Conseils, études, expertises en gestion	3	0,4	0	0,0
Sécurité, gardiennage	2	0,4	0	0,0
Restauration collective	2	0,3	0	0,0
Vente d'informations	1	0,2	0	0,0
<b>Total des répondants</b>	<b>685</b>	<b>100,0</b>	<b>208</b>	<b>100,0</b>

\* Le total dépasse 100 % du fait des réponses multiples ; 12 PMI n'ont pas précisé le ou les services exportés.

Le nombre de services associés constitue une variable qui sépare significativement les PMI, comme d'ailleurs les autres firmes. Parmi les 685 PMI offrant des services à côté de leurs produits sur les marchés étrangers, on en trouve 30 % qui se limitent à un seul service ; 17 % en offrent deux, 17 % trois, 16 % quatre, 9 % cinq et 11 % plus de cinq. Cette distribution distingue les PMI des grandes firmes industrielles qui sont moins nombreuses (26 %) à se contenter d'un seul service associé. Symétriquement, les PMI développent moins fréquemment des environnements tertiaires complets (six services ou plus) autour de leurs produits (11 % des PMI pour 16 % des grandes firmes). Mais la différence entre les deux types de firmes industrielles n'est pas aussi importante qu'on aurait pu le supposer a priori : une large majorité (70 %) des PMI qui offrent des services à côté de leurs produits sur les marchés étrangers en proposent au moins deux.

L'analyse menée sur l'ensemble des réponses (PMI ou non) a montré l'existence de deux grandes catégories de services : ceux formant l'environnement technique du produit et ceux qui constituent plutôt son environnement logistique (transport, assurance, services financiers, travaux administratifs divers, publicité).

Les firmes offrant plusieurs services optent prioritairement pour des prestations appartenant à une seule de ces catégories avant de viser un environnement tertiaire plus complet du produit. On peut concevoir une troisième catégorie de services autour des prestations à dominantes intellectuelles ou de savoir-faire : formation, conseil et études techniques et cessions de brevets. Leur offre constitue une valorisation de la maîtrise technologique acquise par l'entreprise autour de ses produits. Elle peut être considérée comme un prolongement de l'environnement technique du produit, mais nettement orientée vers une diversification tertiaire, car le lien avec la vente du produit s'atténue ou disparaît. Quatre-vingt pour cent des PMI ayant « tertiarié » leur offre internationale proposent des services d'environnement technique du produit, 47 % des services logistiques et 28 % des prestations valorisant leur maîtrise technologique. La dimension sectorielle est très présente dans le choix du type de service offert : les services de type technique sont associés aux secteurs de fabrication de biens d'équipement (au sens large), mais aussi aux industries diverses et à la métallurgie ; les services logistiques sont associés aux autres secteurs à l'exception de la chimie ; les services de valorisation technologique sont concentrés dans ce dernier secteur et dans celui des biens d'équipement qui rassemblent 76 % des PMI ayant choisi ce type de service.

Aucun lien n'a pu être établi entre le fait de proposer des services d'environnement technique du produit et le dynamisme sur les marchés extérieurs. Par contre, les PMI qui offrent des services de « maîtrise technologique » se montrent en général plus dynamiques que la moyenne ( $F = 3,47$ ). L'offre de services logistiques apparaît liée plus encore au dynamisme des exportations ( $F = 5,70$ ). Il serait erroné d'en conclure que les services d'environnement technique sont inefficaces pour développer les exportations. Comme nous avons pu l'évoquer dans d'autres analyses (Léo, Monnoyer et Philippe, 1990), la nécessité de constituer un environnement technique peut peser sur le dynamisme de certaines PMI. Il est long et difficile de constituer le réseau de partenaires locaux qui permettra la mise en place d'un environnement technique satisfaisant pour un produit un peu « pointu ». Cela impose aux PMI les plus technologiques un développement géographiquement ciblé et, donc, relativement lent et par à-coups, conditionné par le développement du réseau (Thouverez, 1990).

### **3.3. Les modes de prestation**

De nombreuses études ont exploré la relation entre le mode d'entrée sur un marché étranger et l'expérience internationale de la firme (Erramilli, 1991), la connaissance du marché cible (Erramilli et Rao, 1990) et l'état de la concurrence (Madhok, 1996). Ces études éclairent les modalités du choix de la forme de présence sur les marchés étrangers. Notre questionnaire était trop bref pour explorer pleinement cette problématique, mais nous avons cherché en peu de questions à mieux connaître les

types d'organisation mis en place par les firmes pour leurs prestations internationales. Effectuer soi-même ces services, passer par une filiale ou un agent n'ont pas le même contenu organisationnel. Les agents étrangers disposent d'une marge de manœuvre, leurs actions sont difficilement observables par leurs fournisseurs qui peuvent avoir quelques difficultés à faire respecter les obligations qu'ils estiment nécessaires pour la vente de leurs produits. D'un autre côté, réaliser soi-même les prestations suppose d'établir une relation de proximité avec les clients, malgré l'éloignement<sup>7</sup>.

TABLEAU 5

**Fréquences de recours aux différents modes de prestation pour les services les plus fréquemment associés à l'exportation des produits**  
 Champ : 685 PMI exportant des biens matériels et des services et ayant répondu à la question

Type de service	Firmes réalisant le service		Dont : selon le mode	
	N	Direct %*	Agent %*	Filiale %*
Service après-vente	409	89,0	31,4	9,0
Assistance technique	351	93,4	23,4	8,5
Installation, montage, finition	329	88,8	24,9	7,9
Entretien, maintenance	277	84,5	31,8	9,4
Transport	276	80,1	29,7	4,7
Formation de personnel	148	95,9	11,5	2,7
Conseils, études, expertises techniques	87	96,6	6,9	2,3
Publicité	60	85,0	33,3	2,3
Travaux administratifs divers	48	72,9	31,3	8,3
Location de matériel	23	82,6	17,4	8,7
Tous services	685	93,9	35,5	8,8

\* Le total de la colonne dépasse les 100 % du fait de l'utilisation de plusieurs modes par certaines entreprises.

Les caractères propres des services créent d'autres difficultés pour le marketing international (Nicoulaud, 1988). L'intangibilité peut être à l'origine de problèmes de communication. La non-protection du service par des brevets les rend imitables : choisir de se développer par un agent comporte un risque de ce point de vue. Enfin, il est difficile d'établir un prix pour un service très immatériel. Tous ces caractères plaident pour le choix de filiales surtout lorsque la relation prestataire-client est primordiale pour la réussite du service.

7. Les théories de l'interaction, de l'agence et des coûts de transaction fournissent un cadre d'analyse pertinent pour ces problèmes.

Le tableau 5 montre clairement que le mode de prestation directe est très largement dominant pour quasiment tous les services offerts par les PMI. Les firmes qui recourent à des filiales ou à des agents le font, le plus souvent, en rendant simultanément les services directement. Les proportions observées restent cependant du même ordre que celles obtenues sur l'ensemble du champ (PMI ou non). Symétriquement, très peu de firmes externalisent entièrement leurs prestations de service. On peut interpréter cette quasi-unanimité comme une conséquence de la diversité des marchés étrangers : le service associé est d'abord conçu et assuré par la firme elle-même, l'organisation plus décentralisée ne pouvant être mise en place que progressivement et, donc, sur certains marchés avant d'autres.

Malgré l'omniprésence du mode direct, un nombre important de PMI (259, soit 39 %) recourent aussi à un partenaire local pour assurer leurs prestations. Rechercher la proximité du client est souvent souhaitable pour les activités de nature tertiaire : elle permet soit de mieux satisfaire les besoins (objectif marketing), soit de réduire les coûts de fonctionnement en se substituant au déplacement des personnes (objectif rentabilité), ce qui nécessite un volume minimal d'activité sur un marché. Parmi ces 259 firmes, 90 % font réaliser leurs prestations par des partenaires indépendants, tandis que 22 % seulement recourent à la forme filiale (46 % des plus grandes firmes le font) qui doit pourtant permettre de mieux contrôler le prestataire direct. Les PMI ont manifestement des difficultés à développer des filiales à l'étranger pour s'en servir comme réseau de développement et de prestation de services d'appoint.

Cette préférence pour les réseaux d'agents, déjà observée pour la constitution de réseaux de vente (Léo, Monnoyer et Philippe, 1990), peut provenir de la conjonction de plusieurs facteurs : un coût immédiat moins élevé, une sous-estimation des risques liés à ce mode d'organisation, une difficulté à maîtriser une organisation à distance.

Le comportement en matière d'organisation du service a probablement un effet sur le dynamisme des exportations. La variable significative à cet égard semble plus le fait d'utiliser un réseau que la forme de celui-ci (agents ou filiales). La relation avec le dynamisme des ventes à l'étranger est nette ( $F = 7,25$ ). Les firmes qui se contentent de proposer des services assurés à distance depuis la France sont significativement moins dynamiques que celles qui utilisent un réseau, même élémentaire (agent ou filiale). Sur l'échelle de dynamisme de 0 à 4, les premières (333 PMI) se situent autour de 2,5 tandis que les secondes (211 PMI) affichent 2,8 en moyenne.

La modélisation logistique permet d'identifier les facteurs qui influent sur l'option réseau pour rendre le service. Le tableau 6 montre que le fait de déjà disposer d'une filiale joue fortement mais n'est pas suffisant. Le type de prestations

offertes (environnement logistique surtout), le fait de vendre à proximité (Union européenne) et de concevoir le service comme un outil pour mieux vendre sont des facteurs favorables à l'utilisation d'un réseau d'agents locaux dans les pays étrangers pour assurer les services offerts.

TABLEAU 6

**Probabilité d'utiliser au moins un agent extérieur pour rendre le service :  
résultats de la régression logistique**

Champ : toutes les PMI ayant renseigné les huit variables utilisées,  
soit 502 firmes

Variables (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	t de Student	Prob. > $\chi^2$
0. Constante	—	-3,7752	0,5583	-6,76	0,0001
1. Filiale à l'étranger	0 ou 1*	+2,2472	0,3203	7,02	0,0001
2. Service : transport	0 ou 1*	+0,9772	0,2285	4,28	0,0001
3. Service : après-vente	0 ou 1*	+0,8212	0,2354	3,49	0,0005
4. Service : publicité	0 ou 1*	+1,1746	0,4177	2,81	0,0049
5. Service : trav. admin. divers	0 ou 1*	+1,6117	0,5226	3,08	0,0020
6. Exporte en Europe (UE)	0 ou 1*	+1,5173	0,4917	3,09	0,0020
7. Chimie	0 ou 1*	-1,3635	0,4949	-2,76	0,0059
8. Service = argument de vente	0 ou 1*	+0,6777	0,2456	0,0058	

— Niveau de vraisemblance (-2LOG L) pour les seules variables : 150,948 (dl = 8) : p = 0,0001  
 — Pouvoir prédictif : concorde pour 77,7 % des 60 085 paires d'observations  
 — Pouvoir prédictif : 75,5 % des observations correctement prédites :  
 86,2 % des cas de non-recours, 58,4 % des firmes recourant à un réseau (prédiction naïve : 61 % correct, avec 100 % des cas de non-recours et 0 % des cas d'utilisation d'un réseau)

\* « 1 » si oui, « 0 » si non.

### 3.4. Le service associé : coût ou nouveau courant d'affaires ?

Il est souvent mis en avant que l'objectif du service associé pour les entreprises doit être de dégager des revenus additionnels et des profits. Cette possibilité est apparue très rapidement pour certaines catégories de biens dont la complexité et le caractère dangereux des pannes (les ascenseurs et les avions) rendaient obligatoire un service de maintenance. Cette capacité à dégager des profits s'est étendue aux services financiers (*leasing*), souvent plus profitables que la vente des biens dont ils sont le support, et aux services d'études et de conseils qui sont indispensables pour les équipements informatiques. Mais dans le contexte des marchés internationaux, la tertiarisation peut être vécue par les PMI comme une contrainte plus que comme une source de profits. La composante tertiaire du produit devient une nécessité pour faire face à la concurrence, mais son coût spécifique ne peut pas



toujours être pris en compte. Certaines PMI (44 %) parviennent malgré tout à facturer les services rendus aux clients et donc à créer ainsi un nouveau courant d'affaires. Elles sont un peu moins nombreuses que les filiales de grandes firmes (46 %), mais les autres types d'exportateurs (très petites firmes industrielles, sociétés de commerce, agriculteurs, etc.) paraissent nettement en retrait (de 39 % à 23 % selon les catégories). Notre enquête apporte des informations sur ce comportement : quels sont les services qui font l'objet d'une facturation par les PMI exportatrices et quels chiffres d'affaires sont en jeu ? Quels facteurs peuvent expliquer cette inégale capacité à facturer les services offerts ?

### 3.4.1. La facturation des services et leur chiffre d'affaires

Pour l'ensemble des entreprises (PMI ou non), les services qui donnent le plus fréquemment lieu à facturation sont la cession de brevets, la location de matériel, la maintenance et la formation de personnel. À l'exception de la maintenance, ce ne sont pas les services les plus couramment offerts par les PMI à l'appui de leurs produits.

TABLEAU 7  
Fréquences de facturation à l'export des types de services

Type de service	Entreprises réalisant le service (rappel)		Entreprises facturant le service en tant que tel	
	N*	%*	N*	Pourcentage de celles qui le réalisent
Service après-vente	409	59,7	126	30,8
Assistance technique	351	51,2	86	24,5
Installation, montage	329	48,0	79	24,0
Entretien, maintenance	277	40,4	108	39,0
Transport	276	40,2	79	28,6
Formation de personnel	148	21,6	51	34,5
Conseils, études, expertises techniques	87	12,7	23	26,4
Publicité	60	8,8	10	16,7
Travaux administratifs divers	48	7,0	2	4,2
Location de matériel	23	4,5	10	43,5
Total des répondants	685	100,0	302	44,1

\*Le total des colonnes dépasse le total des répondants du fait des réponses multiples.

Les PMI enquêtées établissent leur chiffre d'affaires tertiaire sur ces mêmes services, mais aussi sur le service après-vente. Par contre, lorsqu'ils sont effectués, le transport, l'assistance technique, l'installation et les conseils et études techniques sont généralement inclus dans le prix de vente des produits par 70 % à 80 % des

PMI ; publicité et travaux administratifs divers plus fréquemment encore. Clairement, ces services sont utilisés par les PMI pour améliorer leur compétitivité plutôt que pour développer de nouveaux courants d'affaires.

En termes de chiffre d'affaires de services, 163 PMI (52 % de celles qui facturent) déclarent pouvoir évaluer leur montant. En moyenne, le chiffre réalisé représente 11 % du chiffre d'affaires export global de l'entreprise, mais cela recouvre de grandes disparités : la grande majorité dégagent moins de 10 % de chiffre d'affaires supplémentaire, tandis que, pour une dizaine de PMI, cela constitue leur principale ressource à l'exportation. L'évolution de ce chiffre sur les cinq dernières années est jugée stable ou aléatoire par plus de 49 % des PMI, en croissance par 44 % d'entre elles. Peu d'entreprises voient donc leur chiffre d'affaires services à l'export diminuer. Le profit, premier motif des entreprises pour se lancer dans le service, est donc bien toujours présent.

### *3.4.2. Les déterminants de la facturation*

Globalement, une majorité (56 %) des PMI ne tire aucune recette directe de l'activité de service jointe au produit exporté. La dimension de l'entreprise semble jouer un rôle dans ce résultat : les TPE indépendantes facturent moins souvent que les PME (33 % contre 44 %), qui elles-mêmes facturent moins que les grandes firmes ou filiales (46 %). Au regard des secteurs, ce sont encore les industries d'équipement et les industries diverses qui facturent le plus souvent leur activité tertiaire. Le fait de disposer de filiales à l'étranger réduit naturellement la propension des firmes à exploiter directement les ventes de services qui sont souvent déléguées aux filiales. Le degré d'engagement sur les marchés étrangers peut aussi jouer un rôle : les PMI les plus engagées ont un intérêt stratégique à dégager des ressources afin d'autofinancer leurs activités tertiaires de soutien aux ventes de leurs produits. Près des deux tiers de celles qui n'exportent pas plus de 10 % de leur chiffre d'affaires ne facturent aucun des services offerts. Au moins 50 % de celles qui exportent plus de 30 % de leur chiffre d'affaires obtiennent des recettes de leurs prestations. Mais la relation la plus nette est avec le nombre de services ajoutés au produit : pour un seul service associé, 30 % seulement des PMI facturent ce service en tant que tel, pour deux services, 39 %. Au-delà de deux services associés, plus de la moitié des firmes réalise un chiffre d'affaires sur les services. L'extension de la tertiarisation pousse les firmes à valoriser directement cette activité.

Le fait de facturer au moins un service en tant que tel est analysé par la régression probabiliste présentée dans le tableau 8 ; le modèle décrit est très significatif et son pouvoir prédictif, très satisfaisant. Il est intéressant de noter que les facteurs retenus pour les seules PMI diffèrent sensiblement de ceux qui passaient au premier rang sur le champ total (PMI ou non). L'option pour une stratégie de

diversification tertiaire<sup>8</sup> vient en tête, renforcée par le second facteur : les PMI qui, dès le départ, ont conçu la tertiarisation de leur offre internationale comme un moyen d'exploiter un gisement de chiffre d'affaires facturent plus souvent que les autres.

TABLEAU 8  
**Probabilité de facturer au moins un service :  
 résultats de la régression logistique**

Champ : toutes les PMI ayant renseigné les sept variables utilisées,  
 soit 483 firmes

Variables (par ordre d'entrée)	Domaine de variation	Estimation du paramètre	Erreur standard	t de Student	Prob. > $\chi^2$
0. Constante	-	-1,5713	0,2825	-5,56	0,0001
1. Diversification tertiaire	0 ou 1*	+1,9196	0,2868	6,69	0,0001
2. Service = potentiel de CA	0 à 4**	+0,2736	0,0722	3,79	0,0002
3. Métallurgie	0 ou 1*	-1,1448	0,3137	-3,65	0,0003
4. Exporte au Moyen-Orient	0 ou 1*	+0,4880	0,2279	2,58	0,0099
5. Nombre de services offerts	1 à 17	-0,2047	0,0654	3,13	0,0018
6. Nécessaire / procédures qualité					
7. Exporte en Europe (hors UE)	0 ou 1*	+0,5145	0,2269	2,27	0,0234

- Niveau de vraisemblance (-2LOG L) pour les seules variables : 153,144 (dl = 4) : p = 0,0001  
 - Pouvoir prédictif : concorde pour **78,9 %** des 58 292 paires d'observations  
 - Pouvoir prédictif : **72,9 %** des observations correctement prédites :  
 78,1 % des cas de non-facturation, 67,0 % des firmes facturant (prédiction naïve : 51 % correct,  
 avec 100 % des cas de non-facturation et 0 % des cas de facturation)

\* « 1 » si oui, « 0 » si non.

\*\* Note d'importance donnée à ce critère comme raison à la tertiarisation de l'offre.

Le nombre de pays-marchés, le fait d'être organisé pour l'exportation et le nombre de cadres responsables de la firme n'apparaissent pas comme des facteurs décisifs pour les PMI. Deux zones géographiques se montrent plus favorables à la facturation des services en tant que tels : le Moyen-Orient et les pays d'Europe hors Union européenne. En sens inverse, l'appartenance au secteur de la métallurgie ne favorise pas la facturation des services. De même, lorsque les services ajoutés sont considérés comme un élément constitutif de la qualité du produit, ils sont plus facilement englobés dans le prix du produit que facturés à part.

8. Les firmes ayant répondu réaliser des services indépendamment de la vente de leurs produits et celles ayant signalé rendre (chaque fois que possible ou toujours) au moins un service indépendamment de la vente des produits ont été considérées comme manifestant une stratégie de diversification vers une activité tertiaire.

Le fait d'offrir certaines prestations a priori plus aisées à facturer se révèle moins déterminant que le nombre de prestations proposées. Même si cette variable n'apparaît ici qu'au cinquième rang (elle occupait le premier sur le champ total), elle joue un rôle important. Lorsqu'on se lance dans une stratégie d'environnement tertiaire du produit sans objectif de diversification, il devient vite nécessaire de financer le coût de ces services, et la manière la plus saine de procéder est de les facturer directement aux utilisateurs. Le seuil indiqué par le modèle serait de cinq services pour une firme qui n'accorderait qu'une importance modérée au gisement de chiffre d'affaires représenté par cette activité. Ainsi, il peut se produire un changement dans la logique de l'exportateur : les stratégies tertiaires les plus complètes sont aussi celles dans lesquelles les services deviennent progressivement une nouvelle source de chiffre d'affaires.

## Conclusion

Un certain nombre de conclusions peuvent être tirées de ce travail. Elles concernent principalement deux champs de problématique : d'une part, la connaissance et la compréhension que l'on a des PMI qui permettent d'optimiser les politiques industrielles ou de soutien à l'exportation qui leur sont reliées ; d'autre part, les résultats obtenus qui ne manquent pas d'implications managériales sur lesquelles nous jugeons bon de nous attarder.

En ce qui concerne la connaissance des PMI exportatrices, cet article montre d'abord que la tertiarisation des exportations est un processus qui recèle de larges marges de développement. Bien des PMI n'y recourent pas (encore) ou que de façon limitée. Cette enquête permet aussi de situer dans cette évolution vers le tertiaire ce qui tient au soutien direct de l'exportation des biens physiques et ce qui tient à des stratégies plus ou moins nettes de diversification. La plupart des résultats concernant les PMI ne diffèrent pas fondamentalement de ceux concernant l'ensemble des entreprises. Cette faible spécificité montre que le processus de tertiarisation des produits exportés est une évolution qui s'impose assez largement aux firmes, qu'elles soient industrielles ou commerciales, de grande taille ou non. Il est significatif, à cet égard, de relever que la principale originalité des PMI dans cette étude réside dans le type d'organisation mise en place pour assurer les services à distance : les PMI recourent peu aux filiales et beaucoup plus aux agents ou partenaires locaux.

Du point de vue des implications managériales, on ne peut manquer de souligner l'appui que toute extension tertiaire du produit semble conférer à la capacité de la firme à progresser sur les marchés étrangers : cela est vrai pour les PMI comme pour les autres types d'exportateurs. Mais opter pour une tertiarisation à l'export paraît plus difficile pour des firmes peu organisées ou concentrant toutes les responsabilités sur le seul dirigeant. Le choix du ou des types de service associés doit être en cohérence avec le contexte sectoriel et stratégique de chaque firme. Il apparaît

aussi clairement que les orientations vers une diversification tertiaire résultent soit d'un choix stratégique, soit de la variété des services associés plus que de leur nature et de leur lien plus ou moins direct avec le produit. Enfin, il n'est pas sans intérêt de relever que la prédilection des PMI pour les organisations contractuelles, souples et peu coûteuses, se manifeste dans le domaine des prestations de services comme elle avait pu être observée dans le domaine de l'organisation commerciale. Les dirigeants gagneraient à être bien conscients qu'en matière de service à distance le contrôle de la qualité et de la régularité des prestations est un élément essentiel du succès qui s'accommode mieux de formes d'organisations de type filiale.

## Bibliographie

- COLIN, J. et G. PACHE (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Paris, Chotard et ass.
- DORNIER, P.P. (1990), « Émergence d'un management de l'après-vente », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 12-18.
- EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1987), *Servuction : le marketing des services*, Paris, McGraw-Hill.
- EIGLIER, P. et E. LANGEARD (1988), « Le couple produit-service », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 43, p. 119-128.
- ERRAMILI, K. (1991), « The experience factor in foreign market : entry behavior of service firms », *Journal of International Business Studies*, automne, p. 479-501.
- ERRAMILI, K. et C.P. RAO (1990), « Choice of foreign market entry modes by service firms : role of market knowledge », *Management International Review*, vol. 30, n° 2, p. 135-150.
- EVARDSSON, B. (1990), « Service production and service marketing in manufacturing companies », *Actes du premier séminaire de recherches en management des activités de services*, IAE, Aix-en-Provence.
- GIARINI, O. (1988), « Repenser l'offre : la relance des activités productives par l'économie de service », dans O. Giarini et J.R. Roulet (dir.), *L'Europe face à la nouvelle économie de service*, Genève, Presses universitaires de France.
- JULIEN, P.-A., P.-Y. LÉO et J. PHILIPPE, dir. (1995), *PME et grands marchés*, Paris, L'Harmattan.
- JULIEN, P.-A. et M. MARCHESNAY, dir. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert-Gestion.
- KOTLER, P. et B. DUBOIS (1994), *Marketing Management*, 8<sup>e</sup> édition, Paris, Publi-Union.
- LANGEARD, E. et P. REFFAIT (1987), « Integrated services and goods offering in new service strategies », rapport, IAE, Aix-en-Provence.
- LÉO, P.-Y., M.C. MONNOYER et J. PHILIPPE, dir. (1990), *PME-PMI stratégies internationales*, Paris, Economica.
- LÉO, P.-Y. et J. PHILIPPE (1997), « Les couples produits-services dans les exportations industrielles françaises », rapport pour le Commissariat général du Plan.

- LÉO, P.-Y. et J. PHILIPPE (2000), « Stratégies tertiaires des exportateurs industriels », *Économie et Sociétés, Série Économie et Gestion des Services*, EGS, n° 1, 5/1999, p. 17-43.
- LEVITT, T. (1981), « Marketing intangible products and products intangibles », *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 94-102.
- MADHOK, A. (1996), « Know-how, experience and competition related considerations in foreign market entry », *International Business Review*, vol. 5, n° 4, p. 339-366.
- MATHE, H. (1989), *Le service après vente*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que sais-je ? ».
- MATHIEU, V. (1995), « Le couple produit-service, mesure de la satisfaction du client industriel », *Actes du XI<sup>e</sup> Congrès de l'AFM*, Reims.
- MATHUR, S.S. (1988), « How firms compete : a new classification of generic strategies », *Journal of General Management*, vol. 14, n° 1, p. 30-57.
- NICOULAUD, B. (1988), « Problems and strategies in the international marketing of services », *European Journal of Marketing*, vol. 3, n° 6, p. 55-66.
- O'FARELL, P.N., P.E. WOOD et L.A.R. MOFFAT (1993), « A holistic conceptual framework of international entry mode choice by business service firms », *Actes de la III<sup>e</sup> conférence du RESER*, Syracuse.
- PERREAULT, W.D. et F.A. RUSS (1976), « Physical distribution service in industrial purchase decisions », *Journal of Marketing*, avril, p. 3-10.
- PORTER, M. (1985), *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, The Free Press.
- REFFAIT, P. (1993), « Marché unique : nécessité et conditions d'un marketing "produit-service" fort pour les PMI », *Actes du colloque « PME-PMI, développement international »*, CER, Aix-en-Provence, p. 701-723.
- SHOSTACK, G.L. (1977), « Breaking free from product marketing », *Journal of Marketing*, avril, p. 73-80.
- THOUVEREZ, M. (1990), « Haute technologie et exportation, synergies et contraintes d'une double stratégie », dans P.-Y. Léo, M.C. Monnoyer et J. Philippe (dir.), *PME-PMI stratégies internationales*, Paris, Economica.
- THUILLIER, J.P. (1988), « Les déterminants de la multinationalisation des entreprises de services », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 45, p. 44-57.
- VANDERMERWE, S. et M. CHADWICK (1989), « The internationalisation of services », *The Service Industries Journal*, vol. 9, n° 1, p. 79-93.
- ZEITHAML, A.V. (1981), « How consumer evaluation processes differ between goods and services », dans H.J. Donnelly et R.W. George (dir.), *Marketing of Services*, Proceedings of the American Marketing Association, Chicago, Ill., p. 186-189.