

## Les entreprises suisses de services sur les marchés étrangers: motifs et formes de conquête

Ces dernières années, le taux d'internationalisation du secteur tertiaire s'est accru de façon importante dans le monde entier. De plus en plus d'entreprises de services – petites et moyennes entreprises (PME) comprises – suivent leurs clients à l'étranger. Or la recherche ne s'est guère intéressée jusqu'ici à ce glissement mondial vers les services. La promotion des exportations manque donc des instruments et des méthodes nécessaires. La présente enquête décrit le comportement des entreprises de services en matière d'internationalisation et les besoins qui en découlent pour promouvoir les exportations.



De nombreuses branches se sont internationalisées dans les services ces dernières années: citons, en dehors du commerce et du secteur financier, l'électricité, les télécommunications, l'approvisionnement en eau, les services liés aux entreprises, la santé et l'éducation. En illustration: bureau de conseil en externalisation, gestion et informatique à Cracovie.

Photo: Keystone

Le *World Investment Report 2004* de l'ONU montre que ces trente dernières années, il s'est produit un glissement vers les services dans les investissements directs à l'étranger. Au début des années septante et à l'échelle mondiale, un quart seulement d'entre eux relevait de ce secteur. En 2002, 60% des investissements à l'étranger provenaient d'entreprises de services. À part le commerce et le secteur financier, de nombreuses branches se sont interna-

nationalisées: électricité, télécommunications, approvisionnement en eau, services liés aux entreprises, santé, éducation. Les services liés aux entreprises représentent aujourd'hui la partie la plus importante des investissements à l'étranger. Dans les années septante, les entreprises de services qui investissaient à l'étranger étaient surtout américaines; de nos jours, la moitié d'entre elles proviennent d'Europe, et les grands prestataires ne sont plus seuls à s'étendre à l'étranger: les PME leur emboîtent de plus en plus le pas.<sup>1</sup>



**Pr Ralph Lehmann**  
Professeur de gestion,  
Hochschule für Technik  
und Wirtschaft, Coire  
[ralph.lehmann@fh-twchur.ch](mailto:ralph.lehmann@fh-twchur.ch)

### Peu d'attention dans la recherche...

Jusqu'ici, les chercheurs en affaires internationales se sont peu intéressés à l'internationalisation des entreprises de services.<sup>2</sup> Les premières publications datent de la fin des années quatre-vingt et se concentrent sur le commerce de détail, les banques, et le tourisme. Les sujets étudiés sont les entraves à l'internationalisation des services, les formes de l'entrée sur le marché, l'importance des

1 Nations-Unies (2004), p.97 ss.

2 Meffert et Bruh (2003), p.683; Mösslang (1995), p.2.

entreprises de services dans différentes régions, les caractéristiques spécifiques des services et leurs implications pour le marketing international. Dans l'ensemble, le nombre de ces études paraît faible par rapport à l'importance des services, la recherche est fragmentée en analyses sans lien entre elles, sans base théorique suffisante et d'un caractère purement exploratoire. Comme l'exprime Knight: «la recherche sur le marketing des entreprises internationales de services en est toujours au stade des balbutiements».<sup>3</sup>

### ... et pour la promotion à l'exportation

L'internationalisation des services a aussi largement échappé à la promotion des exportations. Les organisations compétentes en la

matière dans la plupart des pays européens concentrent toujours leurs efforts sur les secteurs traditionnels comme les machines, les appareils électriques, les pharmaceutiques et l'alimentation. Des services comme les conseils en gestion ou à l'industrie, le tourisme, la formation et le perfectionnement, ou encore la santé, sont restés largement ignorés,<sup>4</sup> bien que le secteur tertiaire dispose toujours d'un grand potentiel d'internationalisation.<sup>5</sup>

### Le projet de recherche et développement en trois phases

Dans ces circonstances, la Hochschule für Technik und Wirtschaft (Haute école de technique et d'économie) de Coire a lancé, avec le concours de l'Osec Business Network Switzerland, un projet de recherche et développement soutenu financièrement par la CTI. Son but était de comprendre les rapports qui existent entre les entreprises de services et l'internationalisation, et de définir les obstacles auxquels ces sociétés sont confrontées. Le projet s'est articulé en trois phases:

- la *première* a consisté à mener une enquête empirico-qualitative exploratoire. Douze entreprises de services actives à l'échelle internationale dans les domaines des conseils en gestion et en ingénierie, ainsi qu'en informatique ont été interrogées et des hypothèses émises quant à leur comportement en matière d'internationalisation;
- la *seconde* a été consacrée à une enquête empirico-qualitative, 124 entreprises des domaines du conseil juridique, études de marché, publicité, conseil en gestion, conseils en architecture et en ingénierie, informatique, enseignement, ont été interrogées et leur évaluation des hypothèses testée;
- la *troisième* a permis d'intégrer les connaissances acquises à la conception des mesures à prendre pour promouvoir les exportations.

Les conclusions principales du projet sont présentées ci-dessous.<sup>6</sup>

### Les motifs d'internationalisation

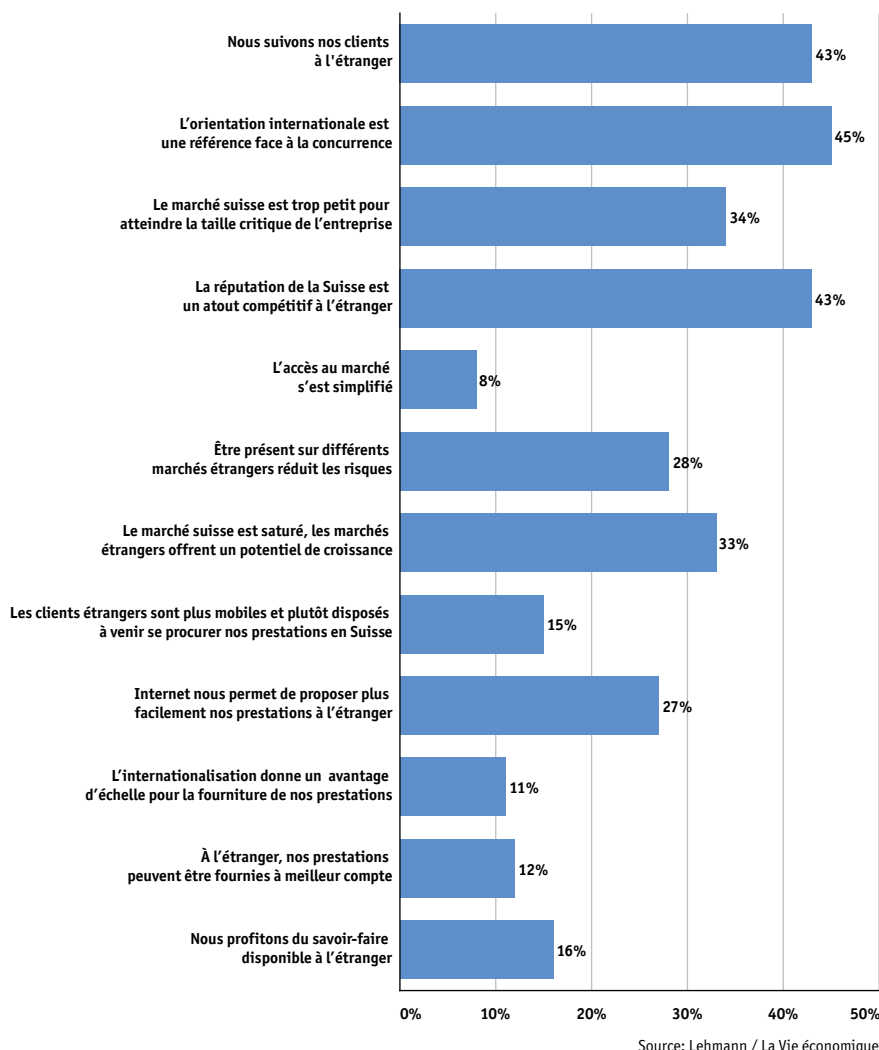
Les entreprises de services semblent avoir quatre raisons principales de s'internationaliser (voir *graphique 1*).

Les *fournisseurs de services* suivent leurs clients à l'étranger. Les entreprises industrielles multinationales se procurent les services dont elles ont besoin à une seule adresse pour simplifier les achats et s'assurer une qualité constante. Cela oblige les fournisseurs de services à être présents partout, sans quoi ils perdent leur compétitivité, y compris en Suisse.

Grafique 1

#### Quelles raisons ont-elles incité votre entreprise à travailler sur des marchés étrangers?

Nombre de réponses: 110



L'orientation internationale est une référence face à la concurrence. Comme les prestations d'un fournisseur de services ne sont pas palpables, visibles et vérifiables, la vente est basée sur la confiance, laquelle se fonde elle-même sur les expériences faites, les recommandations reçues et les références obtenues. L'activité internationale peut être une de ces références qui suscitent la confiance du client (y compris en Suisse) dans la fiabilité d'un fournisseur de services.<sup>7</sup>

Le marché intérieur est trop petit pour les fournisseurs de services spécialisés. La tendance à la différenciation et, simultanément, à la mondialisation des marchés a pour effet de concentrer les entreprises de services sur des créneaux toujours plus étroits, qu'elles doivent exploiter à l'échelle internationale pour justifier les coûts de la mise au point de leurs prestations, exploiter à fond leurs capacités et atteindre la taille critique nécessaire pour assumer des mandats d'un certain volume.

Les fournisseurs de services exploitent l'avantage de leur «suissetude» face à la concurrence internationale. À l'étranger, la Suisse est synonyme de discrétion, d'indépendance, de serviabilité, de multiculturalisme, de sécurité, de ponctualité, de fiabilité, toutes valeurs qui confèrent un avantage aux fournisseurs suisses de services face à la concurrence internationale.

### Les marchés exploités

Le critère de loin le plus important pour le choix d'un marché étranger est son potentiel

(voir graphique 2). Les marchés sur lesquels opèrent les entreprises de services interrogées se répartissent donc uniformément dans le monde entier.

L'internationalisation des entreprises de services interrogées s'effectue très rapidement et simultanément, c'est-à-dire qu'elles entrent au même moment sur plusieurs marchés leaders. Le délai d'internationalisation (entre l'année de fondation et celle d'internationalisation) est de six ans en moyenne. La moitié des entreprises sont des «born globals», c'est-à-dire qu'elles ont eu une vocation internationale dès leur fondation. Il existe même une corrélation négative entre l'année de fondation et la rapidité de l'internationalisation ( $r=-0,48$ ), c'est-à-dire que les entreprises de fondation récente s'internationalisent plus rapidement que leurs aînées.

Dans l'ensemble – et contrairement à ce que nous attendions –, on constate que les stratégies des sociétés de services étudiées correspondent largement à celles des entreprises de production modernes,<sup>8</sup> et cela bien que les services soient dotés de caractéristiques qui feraient plutôt penser à une internationalisation par étapes et axée sur des marchés mentalement proches. Ce phénomène s'explique très probablement par le fait que les fournisseurs de services sont le plus souvent les sous-traitants d'entreprises de production et qu'ils doivent se conformer au mode d'internationalisation de leurs clients, alors qu'ils en auraient peut-être choisi un autre s'ils avaient suivi leurs propres critères. Cette hypothèse est étayée par le score élevé obtenu par la réponse «Nous suivons nos clients à l'étranger» donnée à la question sur les motifs d'internationalisation (voir graphique 1).

### Les formes de pénétration du marché

Les caractéristiques «immatérialité», «production et consommation simultanées», et «contact étroit avec la clientèle» font que la prestation de services s'effectue sur place, auprès du client, ce qui confine les entreprises de services aux formes directes d'entrée sur le marché. La stratégie la plus souvent utilisée par les entreprises interrogées est l'exportation directe: des collaborateurs de l'entreprise se rendent à l'étranger pour y fournir sur place les services demandés (voir graphique 3). Vient ensuite la coopération avec des partenaires étrangers, puis la création de filiales.

La plupart des entreprises pratiquent ces trois formes de pénétration du marché en parallèle. Les marchés étrangers sont d'abord directement desservis à partir de la Suisse; si le potentiel de vente est suffisant, on passe à des formes plus poussées d'exploitation. Le partenariat avec une société étrangère s'impose là

3 Knight (1999), p. 348

4 Reynolds (2005)

5 Nations-Unies (2004), p. 114 ss.

6 Pur plus d'informations:  
[www.fh-htwchur.ch/institute/ife](http://www.fh-htwchur.ch/institute/ife).

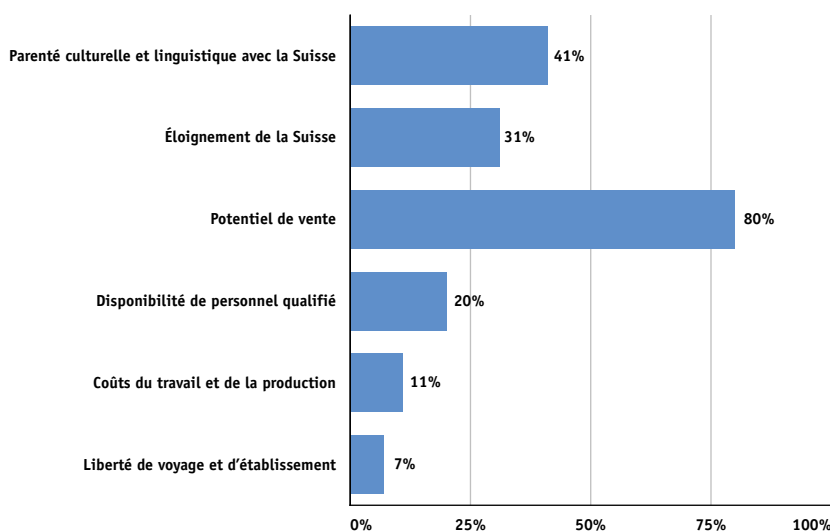
7 Voir Mann (1998), qui a démontré que ces deux premiers facteurs sont aussi parmi les principaux motifs d'internationalisation des entreprises allemandes de services.

8 Voir Lehmann et Schlange (2004).

Graphique 2

#### Selon quels critères choisissez-vous les marchés étrangers?

Nombre de réponses: 105



Source: Lehmann / La Vie économique

où le fossé culturel est trop grand et où le correspondant choisi dispose de connaissances et de relations qui favorisent la pénétration du marché. On préférera, enfin, établir des filiales quand le risque de perdre du savoir-faire est important et qu'il est primordial d'assurer la qualité des services fournis.

### Une analyse des marchés étrangers difficiles

En matière d'internationalisation, les plus grands défis que rencontre une entreprise de services se situent dans le marketing (voir graphique 4). *L'immatérialité des services rend plus difficile l'analyse des marchés étrangers.* Si l'on peut acheter tel objet produit par la concurrence, l'étudier, le démonter et en analyser les caractéristiques, les services sont eux immatériels, leur élaboration n'est, la plupart du temps, pas communiquée et souvent soumise à confidentialité. Analyser les rapports de concurrence sur les marchés étrangers est donc beaucoup plus difficile pour les services que pour les produits industriels.

Les services doivent aussi s'adapter aux spécificités du pays. Fournir des services est une opération qui s'effectue en contact étroit

avec la clientèle, souvent même avec son concours. Les services sont donc différenciés et adaptés aux besoins des différents marchés nationaux. Cela exige de bien les connaître par rapport à la concurrence internationale et d'être prêt à la dépense pour accorder les prestations.

*L'internationalisation des services exige des compétences interculturelles élevées.* Les services sont fournis en contact étroit avec la clientèle. Les bonnes connaissances linguistiques et une compétence interculturelle élevée de la part du personnel sont donc des prémisses indispensables.

*Vendre des services à l'étranger est affaire de confiance.* Il s'agit là d'une tâche difficile pour les entreprises de services, parce que leurs «produits» ne peuvent faire l'objet de démonstrations, présentations ou tests. Même les références ne peuvent être exploitées que de façon limitée pour le marketing, car les relations d'affaires y sont souvent soumises à confidentialité (p. ex. en médecine, dans le tourisme ou les services juridiques).

*Entretenir les rapports avec la clientèle est coûteux et passe par des intermédiaires.* Les contacts sont plus étroits que dans la vente de biens matériels et ils ont souvent une composante affective («private banking»). Non seulement, il faut les cultiver plus intensément, mais ils dépendent des collaborateurs qui les ont établis. Si ceux-ci s'en vont, leurs clients aussi.

### Soutenir le marketing international des services

Jusqu'à présent, la promotion des exportations a été fortement axée sur les entreprises de production. Si elle entend désormais aider aussi les entreprises de services à s'internationaliser, elle doit s'adapter à leurs besoins. Fournir des distributeurs à l'étranger – une aide capitale pour les entreprises de production – n'a par exemple que peu d'utilité pour les entreprises de services, étant donné que la voie des exportations indirectes leur est fermée. Les fournisseurs de services ont surtout besoin d'un appui pour analyser le potentiel des marchés étrangers, les besoins de la clientèle et les rapports de concurrence, créer et cultiver les relations avec la clientèle, enfin organiser le marketing de leurs prestations à l'étranger.

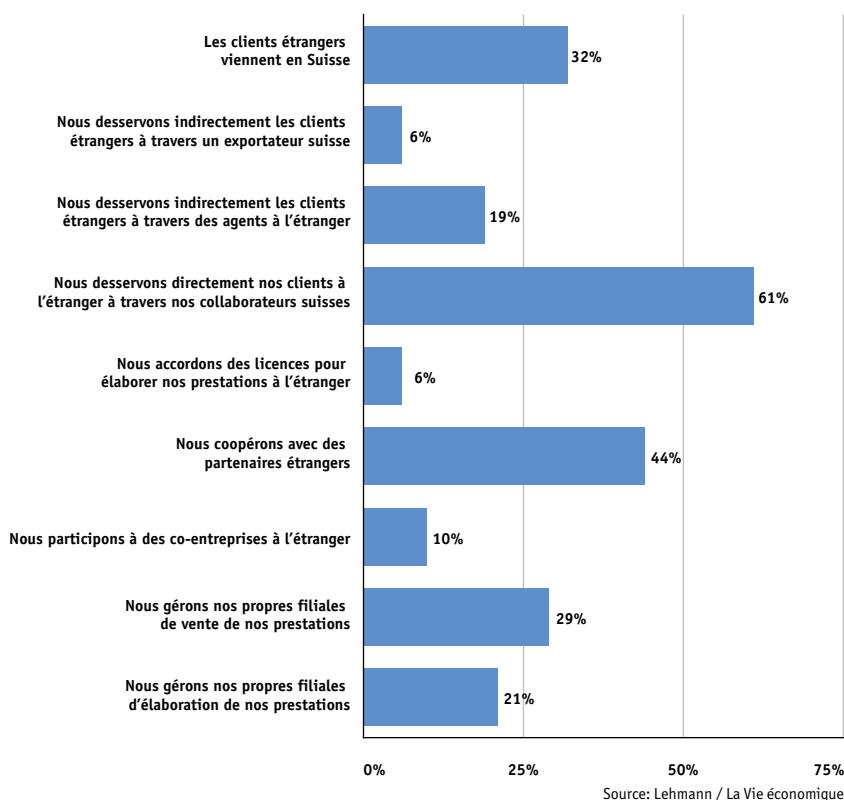
Comme on l'a vu, les services posent des problèmes particuliers de marketing, ce qui pose les questions suivantes:

- Internet peut-il seconder le marketing international des services ou est-ce justement le côté personnel des relations avec la clientèle qui empêche d'y recourir pour vendre des services?

Graphique 3

#### Sous quelle forme votre entreprise travaille-t-elle pour la clientèle étrangère?

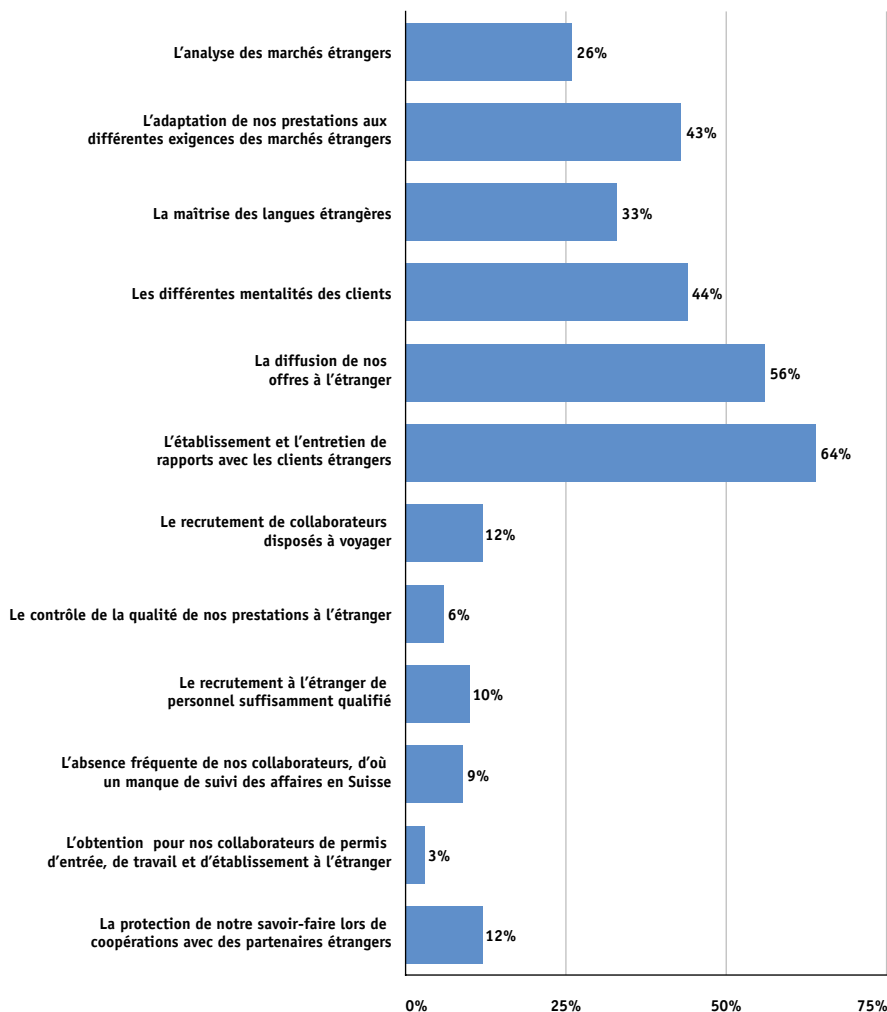
Nombre de réponses: 124



Graphique 4

### Quels sont les plus grands défis que votre entreprise a rencontrés du fait de son internationalisation?

Nombre de réponses: 118



Source: Lehmann / La Vie économique

Encadré 1

#### Bibliographie

- Knight G., «International services marketing: review of research, 1980–1998», *Journal of Services Marketing*, vol. 13, n° 4, 1999, p. 347 ss.
- Lehmann R. et Schlange L., «Born Global», *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 52, 2004, 3, pp. 206 ss.
- Mann T., *Erfolgsfaktor Service. Strategisches Servicemanagement im nationalen und internationalen Marketing*, Wiesbaden, 1998.
- Meffert H. et Bruhn M., *Dienstleistungsmarketing*, Wiesbaden, 2003.
- Mösslang A., *Internationalisation von Dienstleistungsunternehmen*, Gabler, Hohenheim, 1995.
- Reynolds A., *Have TPOs moved on since the 1990s?*, *International Trade Forum*, 1/2005.
- Nations Unies, *World Investment Report 2004, The Shift towards Services*, New York et Genève, 2004; résumé en français sous le titre *Rapport sur l'investissement dans le monde 2004*.

- dans quelle mesure les services doivent-ils être adaptés aux différentes cultures et comment cela peut-il se faire au niveau des institutions?
- comment les fournisseurs de services peuvent-ils surmonter la «non-transportabilité» de leurs produits face à la concurrence internationale?
- pour pénétrer le marché, quelle est la stratégie appropriée à chaque type de prestation;
- comment les entreprises de services peuvent-elles assurer la qualité de leurs prestations à l'échelle internationale?

La présente enquête ne peut cependant répondre aux questions posées. Pour élaborer les instruments et méthodes nécessaires, il faudra d'autres études d'ordre prescriptif, permettant de définir les instruments et les méthodes nécessaires. ■