



Comment une PME peut-elle exporter un produit dont une partie essentielle, conception, installation, entretien, exige une interaction directe avec le client ? Robert Jack, professeur de management à la Macquarie Business School de Sydney, décrypte la notion de modularité du produit à travers cinq PME australiennes du B to B, entre exportation, filiale locale et personnel projeté à l'étranger.

L'analyse de Robert Jack : décomposer le produit pour mieux l'exporter

Comment les PME définissent-elles leur offre lorsqu'elle combine produit et service ?

RJ : Beaucoup d'entreprises combinent produit et service dans leur offre, mais peu se demandent si elles peuvent réellement livrer les deux à l'étranger, ou si elles doivent s'associer à un partenaire local pour le faire. Je m'appuie sur le concept de modularité du produit, une notion empruntée à l'ingénierie, qui consiste à décomposer un produit en composants ou sous-ensembles pour comprendre leur usage, et surtout la manière dont une entreprise doit s'y prendre pour les internationaliser. De nombreux produits combinent ainsi un bien et un service : conception sur mesure, installation, garanties, mise en service, service après-vente. Mais la modularité ne concerne pas que les combinaisons bien-service : même des entreprises de service pur, comme des cabinets de conseil, décomposent souvent leur offre en plusieurs composantes nécessitant des modes de livraison différents.

Comment distinguer, au sein de cette offre, ce qui peut être livré à distance de ce qui exige une présence directe ?

RJ : Je m'appuie sur la notion, empruntée au marketing, de séparabilité. Un produit ou service séparable peut être produit indépendamment du client, comme un bien manufacturé ou une formation en ligne, tandis qu'un produit inséparable exige une interaction directe et continue avec lui. La difficulté survient lorsque ces deux types de composantes coexistent au sein d'une même offre : un bien peut être soutenu par des services inséparables, et un service peut lui-même contenir des éléments séparables et

inséparables. L'interaction elle-même peut varier fortement en durée et en nature : continue, ponctuelle, intervenant au début ou à la fin du processus.

Comment les entreprises gèrent-elles habituellement ces activités de service inséparables à l'international ?

RJ : La littérature académique montre que lorsqu'une activité de service inséparable exige une interaction directe avec le client, l'entreprise doit généralement être physiquement présente sur le marché, que ce soit par investissement direct, en ouvrant des bureaux de vente ou de marketing sur place, ou par un accord contractuel avec un partenaire local. Mais la piste de l'exportation de ces services inséparables reste, elle, très peu explorée par la recherche.

Pouvez-vous préciser ce que vous entendez exactement par « embodied people exporting » ?

RJ : C'est le concept que je retiens pour mon analyse : une manière de délivrer un service qui exige une interaction directe avec le client en envoyant à l'étranger, de façon temporaire, les collaborateurs porteurs de l'expertise nécessaire. Cela dépend des cas, cela peut être très court, ou beaucoup plus long. Pour certains cabinets de conseil, le séjour dans le pays peut être assez long : l'un de nos cas, spécialisé dans le conseil en infrastructures pour des gouvernements, a récemment mené un contrat de deux à trois ans à Oman, dans le Golfe. L'un de ses experts clés s'y rendait environ un mois à la fois, interagissait, récoltait les informations nécessaires, revenait en Australie, puis repartait trois ou quatre mois plus tard. Tout cela fait partie de la construction de l'expertise nécessaire au développement du produit. C'est une forme d'exportation de service à part entière, bien différente d'un simple déplacement commercial de type « fly-in, fly-out ».

Comment les dirigeants de ces PME définissent-ils eux-mêmes leur activité ?

RJ : Ils ne se présentent presque jamais de façon univoque : ils ne se définissent ni comme des fabricants, ni comme des prestataires de services, mais plutôt comme des « fournisseurs de solutions » qui « construisent des partenariats ». Un exemple frappant illustre cette réalité : une entreprise de fabrication d'instruments médicaux sur mesure résume ainsi son offre : le travail peut débuter le 1er août et se terminer le 1er janvier ; à cette date, le produit est livré au client, qui peut ne jamais revenir vers l'entreprise, ce qui rend le produit séparable en soi, mais pendant ces six mois, l'entreprise et le client doivent travailler en étroite collaboration, dans une interaction continue.

Ce mode de fonctionnement influence-t-il le choix des marchés cibles ?

RJ : Oui, très directement. Plusieurs des entreprises étudiées se limitent à des marchés relativement proches de l'Australie, à portée de vol raisonnable, souvent autour de 16 heures, pour pouvoir intervenir rapidement en cas de besoin auprès du client. Le résultat de cette analyse est que la plupart de ces PME combinent en réalité plusieurs modes d'entrée à la fois : une partie de leur produit est exportée, une autre est livrée par investissement direct, une autre encore par transmission électronique, ce qui est particulièrement exigeant pour des structures aux ressources limitées, et explique pourquoi elles restreignent volontairement le nombre de marchés sur lesquels elles s'engagent à ce stade de leur développement.

5 PME australiennes, 5 stratégies d'exportation de services intégrés

Pour fournir à l'étranger des services comme le conseil, l'installation, l'entretien ou la formation, qui nécessitent une interaction forte avec le client, les PME, souvent en manque de ressources, doivent se montrer créatives. Elles peuvent utiliser différents modes d'entrée pour les différents composants de leur offre produit : au-delà des investissements directs à l'étranger, forcément limités, elles peuvent privilégier la localisation de personnels spécialisés dans le pays hôte, sur une base temporaire ou flexible, ainsi que la transmission électronique lorsqu'elle est possible.

L'entreprise A, créée en 1999 et employant 85 personnes, est spécialisée dans la rénovation de matériels ferroviaires roulants. Dans le package de son offre produit, elle inclut des services additionnels de conception personnalisée et d'entretien. La rénovation du matériel roulant prend environ un an, a lieu en une seule fois, et nécessite une interaction forte avec le client, tandis que l'entretien est un service continu, en partie seulement réalisable à distance. Sur son marché de Hong Kong, où elle a investi dans un atelier, l'entreprise assure une partie de la maintenance à distance par transmission électronique, mais utilise surtout l'exportation par la mobilisation de personnels, en envoyant du personnel à Hong Kong sur une base temporaire ou flexible.

L'entreprise B, créée en 1997 et comptant 26 personnes, produit des fours industriels. Elle assure trois services nécessitant une interaction forte avec le client : l'installation, la mise en service et l'entretien des fours. L'installation et la mise en service sont réalisées en une fois, respectivement une à deux semaines et trois à quatre semaines, tandis que l'entretien est une activité continue. Pour vendre ses fours en Chine et en Malaisie, la société met en œuvre l'installation et la mise en service grâce à la localisation temporaire de personnels spécialisés, et s'appuie, pour l'entretien, sur la projection d'équipes ainsi que sur le suivi à distance de l'activité des fours par transmission électronique des données.

L'entreprise C, créée en 2000 et employant 115 personnes, produit des instruments médicaux sur mesure. Les services additionnels, conception, livraison et entretien des équipements, nécessitent une interaction directe avec le client, tandis que le développement du produit lui-même peut être réalisé indépendamment de lui. Pour exporter sur la côte Ouest des Etats-Unis, l'entreprise a recours à une filiale de vente et de marketing, à l'exportation par des personnes projetées d'Australie vers les Etats-Unis, notamment pour la conception et la livraison du produit, qui prennent une à deux semaines en une seule fois, ainsi qu'à des exportations numériques pour une partie du support après-vente.

L'entreprise D exerce dans le conseil pour des projets gouvernementaux. Créée en 2008 et employant 45 personnes, elle se distingue des trois précédentes en pouvant être considérée comme une entreprise de services. Ses missions de conseil, qui prennent de deux à six mois selon les projets, nécessitent une interaction forte avec le client, tout comme le management de projet, un mois, et la formation, également un mois. Pour exporter son savoir-faire au Vietnam et dans les Etats du Golfe, elle utilise une filiale de

vente et marketing, mais s'appuie surtout sur la projection temporaire d'experts dans le pays, auprès du client.

L'entreprise E, créée en 2008 et employant 48 personnes, est spécialisée dans la mise à niveau et l'installation de logiciels. Cette entreprise de services assure pour ses clients l'installation, une fois, pendant un à six mois, le conseil, en continu, la formation, une fois, un à six mois, et l'entretien, en continu. Pour exporter ces services en Nouvelle-Zélande et en Malaisie, elle a choisi d'investir dans des bureaux de vente et de marketing locaux, d'exporter par des personnes projetées dans ces pays, notamment pour le conseil, l'installation et la formation, et par transmission électronique pour une partie de l'entretien.