



Les bonnes pratiques développées pour les PME industrielles ne s'appliquent pas telles quelles aux PME de services, confrontées à des contraintes propres. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Paul David, membre du bureau de La Fabrique de l'Exportation, Lasse Torkkeli, professeur à l'Université de technologie de Lappeenranta, détaille ces spécificités et les stratégies d'internationalisation adaptées.

L'analyse de Lasse Torkkeli : les défis spécifiques de l'internationalisation des PME de services

Jean-Paul David : Quels sont les principes fondamentaux de l'internationalisation des PME ?

LT : Depuis les années 1990, le développement d'Internet, l'avancée de la mondialisation et les gains d'efficacité sur les coûts de transport et de logistique ont permis à certaines entreprises, les « born global », de s'internationaliser très rapidement, pratiquement dès leur création. Mais l'immense majorité des PME ne sont pas nées mondiales : dans leur internationalisation, elles montrent plutôt une certaine aversion au risque, privilégiant d'abord des marchés culturellement et physiquement proches, à l'échelle régionale, en Europe par exemple, plutôt qu'à l'échelle mondiale. Leur engagement à l'international s'intensifie progressivement, et elles privilégient clairement l'exportation aux modes d'entrée impliquant des investissements directs à l'étranger.

Les PME, en particulier les PME de services, se distinguent aussi des grandes entreprises par le rôle important que joue leur orientation entrepreneuriale, prise de risque, comportement proactif et innovant, dans leur internationalisation. Cette orientation entrepreneuriale sous-tend non seulement leur degré d'internationalisation mais aussi leur innovation dans les services.

JPD : Que sait-on de l'internationalisation des PME de services ?

LT : C'est un courant de recherche largement inexploré. Les travaux existants sur l'internationalisation des PME, portant sur les compétences, les réseaux et les ressources qui augmentent la performance ou le chiffre d'affaires à l'international, s'appuient sur

des analyses incluant surtout des sociétés industrielles. Ils ne rendent donc pas compte de la spécificité des PME de services. Ce que l'on sait de l'internationalisation des PME industrielles ne s'applique pas aux PME de services, la différence principale tenant au fait que la plupart des services ne peuvent pas être « exportés » au sens traditionnel du terme, appliqué aux produits manufacturés. Les PME de services doivent donc développer des stratégies différentes.

JPD : Quelles sont les principales spécificités de l'internationalisation des PME de services ?

LT : Pour s'internationaliser, les PME de services doivent recourir à des modes de fonctionnement plus risqués, intégrant des investissements directs à l'étranger. Selon la littérature académique, le choix des modes d'entrée est motivé par l'intangibilité, l'inséparabilité, la périssabilité et l'hétérogénéité qui caractérisent ces entreprises. La nature même des services, l'impossibilité de détenir des stocks par exemple, pose des défis spécifiques.

La recherche montre aussi que pour les PME de services, la légitimité sur les marchés étrangers passe avant tout par la réputation : pour les services de livraison alimentaire, la notoriété de la marque est un élément crucial. Une étude a montré que les entreprises de services aux professionnels dépendent essentiellement, pour leur internationalisation, de leurs connaissances, de leur main-d'œuvre et de leur réputation de compétence. Le rôle de la culture et des institutions sur les marchés d'accueil y est d'ailleurs encore plus déterminant que pour les PME industrielles.

La numérisation des activités de la chaîne de valeur, en revanche, peut se révéler beaucoup plus simple pour les PME de services. N'ayant pas les mêmes problèmes d'approvisionnement et de livraison que les sociétés industrielles, elles font aussi preuve d'une meilleure résilience face à des chocs externes comme la pandémie de Covid-19, un avantage qui peut compenser les risques qu'elles sont obligées de prendre pour s'internationaliser.

JPD : Quelles sont justement ces décisions de compromis qui caractérisent l'internationalisation des PME de services ?

LT : D'abord, du fait de leurs ressources limitées, les PME de services doivent choisir entre internationalisation et innovation de service. Les entreprises qui n'améliorent pas leurs produits et services deviennent certes plus vulnérables à la concurrence internationale, mais chaque type d'innovation affecte différemment l'internationalisation : l'innovation produit a un effet plus marqué que l'innovation de service ou de procédé sur l'internationalisation des PME.

Nos recherches confirment que la capacité d'innovation d'une entreprise a logiquement un effet positif sur l'innovation de service, mais un effet négatif sur son degré d'internationalisation. L'une des implications de ces résultats est que les PME de services ont intérêt à ne pas innover au moment où elles s'internationalisent, mais plutôt à déployer des services qui peuvent l'être sur des marchés étrangers sans adaptation spécifique.

Le deuxième grand compromis résulte de la nécessité de concilier orientation entrepreneuriale et survie de l'entreprise. Une certaine prise de risque favorise le développement international, mais un excès de risque peut mettre l'entreprise en péril.

JPD : Quel est l'impact de la pandémie sur l'internationalisation des PME de services ?

LT : Il est très dualiste : la pandémie a représenté une opportunité pour les services activés par le numérique, et une menace pour ceux nécessitant un contact personnel. Pour ces derniers, la survie des entreprises dépend de leur capacité à faire évoluer leur business model vers des services sans contact. La crise a d'ailleurs particulièrement stimulé certains secteurs, comme la livraison alimentaire.

Les PME de services opérant à l'international sont globalement moins affectées que les sociétés industrielles par les problèmes d'approvisionnement mondial. Les opérations internationales sont même souvent perçues par ces entreprises comme un moyen d'atténuer l'impact des restrictions liées à la pandémie, en adaptant leurs ressources aux évolutions réglementaires selon les pays : elles résistent ainsi mieux que les PME dépendant uniquement de leur marché domestique. Une étude que nous avons menée en 2020-2021 montre également que les PME de services les plus tournées vers l'international sont moins soumises à la pression de la pandémie pour opérer des changements internes.