



À rebours de la mode des « born global », le modèle d'Uppsala défend une internationalisation lente, séquentielle, construite étape par étape. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Foued Cheriet, enseignant-chercheur à Montpellier SupAgro, explique pourquoi cette lenteur, et l'appui sur des partenaires locaux, restent des atouts pour la plupart des PME.

Foued Cheriet décrypte le modèle d'Uppsala et l'intérêt des partenaires locaux

Jean-Christophe Gessler : Quel est l'intérêt du modèle d'Uppsala ?

FC : L'internationalisation pose quatre grandes questions : pourquoi, comment, où et quand ? Parmi les différentes approches pour y répondre, le modèle d'Uppsala se révèle particulièrement intéressant. Il défend l'idée d'un développement international incrémental, séquentiel et par étapes, et a lui-même été construit de manière séquentielle. Sa première version, publiée en 1975 et un peu caricaturale, supposait qu'une entreprise passe par quatre phases : elle exporte d'abord, fait ensuite appel à un intermédiaire local, crée une représentation à l'étranger, puis enfin une filiale, un processus qui réduit progressivement les risques tout en augmentant l'engagement. Ce modèle initial a été critiqué car il fondait l'internationalisation sur la minimisation d'une distance psychique, liée aux écarts entre pays en matière de langue, de culture, d'institutions, de lois ou de pratiques commerciales.

JCG : Comment ce modèle a-t-il évolué ?

FC : La deuxième version, publiée en 1977, envisage l'internationalisation comme une boucle : un premier niveau d'engagement limité dans des pays proches permet d'acquérir une connaissance des marchés étrangers, sur laquelle peut ensuite se fonder la décision de s'engager plus fortement, la mesure des résultats obtenus générant à son tour de nouvelles connaissances mobilisables pour poursuivre le développement.

La troisième version, en 1990, considère l'internationalisation comme un phénomène d'innovation, un prolongement naturel de l'activité de l'entreprise. Celle-ci développe alors des objectifs de pénétration de marché, avant de finir par devenir quasiment une entreprise locale, en intégrant progressivement ses différentes implantations pour grandir : de nombreux exemples valident empiriquement cette lecture. La quatrième version, publiée en 2009, développe enfin une approche par le réseau, la réussite de l'internationalisation étant conditionnée par la manière dont l'entreprise se positionne au sein d'un réseau d'acteurs. Les auteurs y introduisent la notion de non-appartenance à un réseau, l'« outsidership », comme un véritable handicap dans la démarche d'internationalisation.

JCG : Quels sont les avantages de ce modèle de développement séquentiel ?

FC : On apprend de chaque implantation, et ces connaissances viennent nourrir le développement de l'implantation suivante. C'est par exemple la stratégie qu'a suivie Carrefour en Asie dans les années 1990, ou Danone en Algérie dans les années 2000. Elle permet un apprentissage institutionnel et culturel, puis une délégation progressive et une autonomie accrue de la filiale, et enfin une véritable programmation de l'internationalisation, avec des modes d'implantation adaptés selon les pays. Le tout conduit à une gestion optimisée du portefeuille de marques et de filiales de l'entreprise.

JCG : Pourquoi s'appuyer sur des partenaires locaux pour se développer à l'international ?

FC : Il s'agit d'abord d'apprendre plus vite grâce au partenaire, sur les pratiques locales, le marketing, le climat des affaires, les institutions ou les réseaux en place. Cela permet aussi de diminuer les risques liés au statut d'entreprise étrangère, tout en apprenant à mieux connaître un partenaire qui pourrait devenir, plus tard, une cible stratégique. On peut ainsi préempter un leader local, profiter de ses réseaux et de ses ressources, ou répondre à certaines exigences réglementaires locales.

Cette stratégie n'a pourtant pas que des avantages : elle peut poser des problèmes de contrôle et générer des conflits, dès lors que les intérêts des deux parties ne sont plus alignés. Pour l'exportateur, elle implique également une gestion plus complexe, entre plusieurs marques et de multiples partenaires à coordonner.

JCG : Quels sont les principaux enseignements de ces recherches ?

FC : La lenteur de l'internationalisation doit être vue comme un atout : c'est un moyen de digérer ce que l'on apprend, pour avancer à l'international de manière plus sûre. Pour les PME, l'export doit être considéré comme une véritable innovation, qui implique un contrôle des risques et une séquentialité dans le développement. Les « born global » parlent d'internationalisation dès la conception, et veulent aller partout tout de suite, mais ce modèle ne s'applique pas à la très grande majorité des PME.

Il faut aussi considérer les alliances avec des partenaires locaux comme de véritables étapes de pré-implantation, qui aident à apprendre sur le marché, à s'insérer dans des réseaux, à mieux cerner une cible potentielle. L'enjeu majeur reste d'apprendre à chaque étape, puis d'exploiter et de diffuser ces connaissances au sein de l'entreprise, pour les réutiliser lors de l'étape suivante ou sur un nouveau marché.