

Différencier les rôles des filiales d'une multinationale en matière d'innovation

Mathias Guérineau

CRG, école Polytechnique

mathias.guerineau@polytechnique.fr

Sihem Ben Mahmoud-Jouini

HEC, Paris

Florence Charue-Duboc

CRG, école Polytechnique, CNRS

Résumé :

La littérature en management international a mis en évidence les différents rôles que peuvent jouer les filiales au sein des firmes multinationales (FMN). Néanmoins, ces différentes typologies ne prennent pas en compte spécifiquement les processus d'innovation alors que l'optimisation du processus d'innovation à l'échelle globale de la FMN est un enjeu majeur pour leur compétitivité. Nous proposons ici un cadre théorique original s'appuyant sur la typologie de Bartlett et Ghoshal (1991), en différenciant les rôles des filiales composant une FMN selon deux dimensions clés constituées de plusieurs variables. La première dimension, que nous appelons « l'attrait de l'écosystème en matière d'innovation », permet de caractériser les effets liés aux spécificités de l'environnement local de la filiale (clients, concurrents, institutions...) et qui encourage l'innovation de façon plus ou moins attractive pour la FMN. La seconde dimension, appelée « capacités locales en innovation », précise les compétences locales d'une filiale en spécifiant les compétences permettant de générer et/ou prendre en main des innovations. Nous mobilisons ensuite ce cadre théorique pour analyser le cas d'une grande FMN française. Cela nous permet de caractériser quatre idéaux types de filiales. Deux idéaux types ont particulièrement retenu notre attention : les « Accelerator » et les « Potential new big ». En effet, les spécificités liées à leur double encastrement global/local leur donnent un rôle particulier dans le processus d'innovation des FMNs. L'« Accelerator » peut être vue comme une filiale test ou « lead user » dans laquelle des innovations ciblées peuvent être développées rapidement du fait de compétences très spécifiques. Les « Potential new big » sont des filiales qui s'inscrivent dans le contexte de grands pays émergents dans lesquels le processus d'innovation de la firme doit être repensé à l'instar de l'« innovation frugale ».

Mots clés: Innovation, Multinationales, filiale, encastrement, BtoB

Différencier les rôles des filiales d'une multinationale en matière d'innovation

Introduction

Le rôle des filiales dans la firme multinationale (FMN) s'est accru du fait de leur contribution croissante à la compétitivité de celle-ci notamment par le biais de leurs initiatives locales qui sont souvent reprises plus globalement par la firme. En matière d'innovation, de nombreuses FMNs qui étaient fortement ancrées dans leur pays d'origine avec une centralisation des fonctions de R&D et marketing ont renforcé le rôle dévolu aux filiales (Mayrhofer, 2011) afin de bénéficier de leur intégration économique régionale forte mais aussi pour faire face à l'accroissement de la concurrence. La proximité des filiales avec les marchés et ressources créatives de chaque pays leur permet de s'ajuster aux modifications rapides de l'environnement économique local, de développer de nouvelles offres pour profiter d'opportunités locales mais aussi d'accroître la capacité du groupe à innover au niveau global ou régional. Les mutations opérées dans la FMN englobent le décloisonnement interne, la baisse de l'influence du siège sur ses filiales, une différenciation plus forte de celles-ci vis-à-vis du siège et l'augmentation des relations inter-filiales (Beddi, 2011). Ainsi, le renforcement des filiales et une nouvelle répartition des rôles au sein des groupes sont aujourd'hui considérés comme un facteur clé de la performance des FMN (Doz & Wilson, 2012 ; Cantwell & Mudambi, 2005 ; Birkinshaw & Hood, 2005).

Cette nouvelle forme de répartition des rôles au sein des FMNs se traduit aussi dans le management des processus d'innovation. Comment développer, répéter et déployer l'innovation dans une FMN dont les sources de l'innovation deviennent de plus en plus variées ? Comment piloter l'innovation à travers un portefeuille de filiale caractérisé par une grande diversité, à la fois géographique mais aussi de marché, de culture et d'environnement socio-technologique ?

La littérature souligne que les filiales contribuent à l'innovation dans les FMNs du fait de leur double encastrement (Figueiredo, 2011 ; Meyer et al. 2011) : externe (local et géographique) et interne à la FMN (global). Néanmoins, cette approche n'a pas encore donné lieu à un approfondissement systématique conduisant à différencier les rôles spécifiques que peuvent

jouer les filiales dans les processus d'innovation des FMNs. Jusqu'ici, la littérature en management international a défini plusieurs typologies de filiales de la FMN mais sans prendre en compte spécifiquement leur implication dans les processus d'innovation (White & Poynter, 1984 ; Jarillo & Martinez, 1990 ; Bartlett & Ghoshal, 1991 ; Taggart, 1997).

Dans cette communication, nous chercherons à compléter les typologies existantes en se focalisant sur les processus d'innovation. Pour cela, nous proposons un cadre théorique original intégrant aux typologies traditionnelles et plus spécifiquement à celle de Bartlett et Ghoshal (1991) les dynamiques d'innovation. Ce cadre théorique nous permet de différencier les filiales composant une FMN sur des dimensions clés dans les processus d'innovation. Ensuite, nous mobilisons ce cadre théorique pour analyser le cas d'une grande FMN française. Nous testons ainsi notre cadre théorique et nous l'enrichissons grâce aux entretiens menés avec de nombreux acteurs de l'innovation de cette entreprise et en particulier des managers de filiales. Cette étude de terrain permet de confirmer l'émergence de quatre types de rôles dans les réseaux de filiales des FMNs que nous dresserons sous forme de portraits ou d'idéaux types de filiales (Weber, 1964).

Deux types retiendront particulièrement notre attention. Premièrement, les filiales que nous appelons les « Accelerators » qui peuvent fournir aux FMNs des innovations à fort potentiel dans des domaines spécifiques du fait de compétences ancrées localement et de leur forte réactivité permise par leur taille modeste. Ensuite, les filiales que nous appelons les « Potential new big » regroupant les filiales situées dans l'ensemble des pays à fort développement économique, qui nécessitent pour le développement d'innovations porteuses la remise en cause de principes *corporate* comme par exemple les modalités de choix de partenaires locaux ou le modèle économique.

Nous développerons notre propos en présentant d'abord la littérature en management international traitant du rôle des filiales et notre cadre théorique, puis en développant notre étude de cas. Nous caractériserons enfin les idéaux-type dans un troisième temps.

I) Revue de la littérature et construction du cadre théorique

Nous présentons ici différentes typologies de filiales distinguées par la littérature en management international, qui prennent en compte un nombre important de variables pour comprendre les rôles que jouent les filiales dans la FMN.

1.1) Typologies des filiales selon leur rôle dans la FMN

Whyte et Poynter (1984) ont proposé de différencier les filiales selon l'extension d'activité apportée par la filiale : *Product scope* (produire de nouveaux produits et/ou développer de nouveaux process de production), *Market scope* (étendre vers de nouvelles régions ou marchés les produits existant) et *Value added scope* (générer de la Valeur ajoutée grâce à de nouvelles activités). En combinant ces caractéristiques, il est possible de différencier les filiales qui adoptent les innovations de la maison mère et celles qui développent leurs propres innovations. Cette typologie a été complétée en y intégrant un aspect dynamique (Delany, 1998; 2000) ou en précisant certains rôles définis (Pearce & Papanastassiou, 1996). Elle a enfin été synthétisée par Hogenbrick et Van Kranenburg (2006).

Un second ensemble de travaux s'est concentré sur la dualité à laquelle doit faire face la filiale dans une FMN : adopter les produits de la maison mère et profiter des similarités des différentes filiales et/ou adapter les offres pour répondre aux besoins et spécificités des différents pays d'accueil (Rosensweig & Singh, 1991). Cette dualité entre intégration globale et adaptation locale de la filiale (Jarillo et Martinez, 1990) met en avant aussi bien l'importance de la relation filiale-siège que de la relation de la filiale avec son environnement local. La première relation renseigne sur le niveau de dépendance de la filiale vis-à-vis du siège (Birkinshaw et Morisson, 1995). L'observation des configurations organisationnelles et des formes de coordinations existantes dans la FMN (Taggart, 1997) conduit à différencier des filiales actives, autonomes, réceptives et dormantes. De même, Birkinshaw, Hood et Young (2005) synthétisent ces visions en proposant de distinguer les filiales selon leur degré d'initiative influencé par : (i) les relations entre la filiale et le siège et entre les filiales, (ii) les caractéristiques de la filiale en termes d'activités, de compétences et de ressources disponibles et enfin (iii) le degré d'adaptation aux spécificités locales et d'intégration dans l'environnement. Ainsi, tout en considérant la dimension locale, la variété des contextes

industriels et technologiques des filiales n'a que rarement été prise en compte. C'est ce que soulignent spécifiquement Bartlett et Ghoshal (1991) dans leur modèle transnational de la FMN. En effet, ils démontrent l'importance stratégique de l'environnement et du niveau des ressources et compétences locales qui permet de distinguer les filiales contributrices à l'ensemble du groupe en termes de valeur ajoutée des autres, ayant peu d'importance du fait du faible intérêt de leur environnement pour la FMN ou de trop faible compétences internes.

Bartlett et Ghoshal (1991) considèrent la FMN comme un portefeuille de filiales différenciées mais interdépendantes. La maison mère de la FMN commande à travers ses filiales un certain nombre de ressources réparties géographiquement dans l'ensemble du réseau constitué par celle-ci. La spécificité de ce modèle réside dans la définition du rôle des filiales qui maîtrisent l'accès à un ensemble de ressources internes mais aussi externes liées la localisation spécifique de la filiale. C'est l'articulation de ces deux types de ressources qui détermine la spécificité de chaque filiale. Bartlett & Ghoshal distinguent deux dimensions. Tout d'abord l'ensemble des éléments qui permettent de caractériser l'environnement comme par exemple la taille du marché, sa sophistication, la présence ou non de technologies avancées (*Competitiveness of the local environment*) et ensuite l'ensemble des compétences que développe la filiale et qui sont directement sources d'avantages compétitifs pour la FMN, qu'elles soient développées par la filiale ou par un autre membre du réseau (*Organisational competencies*). A partir de ces deux dimensions, Bartlett & Ghoshal déterminent quatre rôles génériques reflétant l'approche dite transnationale (les leaders stratégiques, les contributeurs, les filiales « trou noir » et les distributeur/ producteur). Ces quatre rôles sont le reflet de ce que les auteurs ont nommé la « solution transnationale » c'est-à-dire que chaque filiale nationale a un rôle différent mais interdépendant à travers le réseau de la FMN. Ces rôles dépendent de l'accès ou non aux avantages spécifiques locaux et aux compétences internes des filiales qui déterminent *in fine* leur niveau d'autonomie par rapport au siège. On peut souligner le rôle essentiel des catégories « leaders stratégiques » et « contributeurs », qui produisent de la connaissance qui va servir au réseau dans son ensemble. Mais la force de cette représentation est aussi de montrer l'importance du flux des connaissances dans le réseau de la FMN et l'implication des filiales dans ce flux qui détermine leur rôle. Ces travaux proposent donc de spécifier le rôle des filiales par le type de connaissances qu'elles peuvent acquérir en fonction de leur environnement et la manière selon laquelle elles les transfèrent à l'ensemble des autres membres du réseau de la FMN.

Dans un monde en pleine mutation, la réflexion sur le rôle des filiales dans les FMNs est essentielle en particulier pour comprendre leurs processus d'innovation. La transformation de la FMN observée aujourd'hui met l'accent sur la diversité des rôles que peuvent jouer les filiales. Ne pas prendre en compte ces rôles empêche la FMN d'exploiter l'ensemble de ses forces pour développer et déployer des innovations. En effet, la duplicité des rôles que nous venons d'étudier ne nous permet pas de comprendre en finesse le processus d'innovation d'une FMN à l'échelle globale. Spécifier les rôles des filiales d'une FMN en fonction de leur position dans le processus d'innovation nous permettra d'approfondir la littérature existante. C'est ce qui nous a amené à spécifier en particulier le modèle de Bartlett et Ghoshal afin d'y intégrer des dimensions propres au processus d'innovation.

1.2) Un nouveau cadre typologique émergent des travaux de Bartlett et Ghoshal (1991)

Les filiales ont à la fois un rôle global et un rôle local. Elles entretiennent des relations qui permettent de concilier ces deux rôles : avec les autres filiales du réseau de la FMN à laquelle elles appartiennent (Verbeke et Rugman 2001), avec leur environnement local (Almeida et Phene, 2004) et avec le siège (Garcia Pont et al, 2009). Les conséquences de cette exigence de différenciation/intégration sur le processus d'innovation des FMNs ont rarement été considérées, contrairement aux politiques de marque ou de produit par exemple (Ghauri & Cateora, 2005). Les travaux qui se sont intéressés au management de l'innovation dans les FMNs ont généralement porté sur la diffusion des connaissances, la capacité d'absorption des connaissances par les filiales et la localisation des centres de recherche, etc. Peu de travaux (Doz & Wilson 2012 ; Figueredo, et al 2011) portent sur l'organisation du processus d'innovation dans une FMN et le rôle que peuvent y jouer les filiales. En effet, les différentes typologies mentionnées ci-dessus ne considèrent pas spécifiquement le processus d'innovation des FMNs. Nous nous proposons donc de spécifier les variables génériques proposées par Bartlett & Ghoshal (1991) en tenant compte de tout le processus de développement d'une innovation au sein d'une FMN (de la conception au déploiement). Ce modèle de la firme transnationale nous apparaît comme le plus apte à prendre en compte la problématique du management de l'innovation car il permet d'un point de vue théorique d'aborder de nombreuses questions liées aux connaissances internes et externes à la filiale

nécessaires à l'innovation, et se focalise aussi sur l'importance de l'environnement extérieur de la filiale. Nous proposons donc une relecture du modèle de Bartlett et Ghoshal afin de le rendre plus spécifique à l'innovation. Tout d'abord en affirmant que la variable *competitive Ness of the local environment* peut être décomposée en sous-éléments traduisant la vitalité de l'environnement en termes d'innovation mais aussi sa complexité, et ensuite en affinant la variable *organisational competencies* selon les compétences locales spécifiques à l'innovation. Nous proposons ainsi deux nouvelles variables qui permettent de rendre compte de cela : l'attrait de l'écosystème en matière d'innovation et les compétences locales en innovation.

1.2.1) L'Attrait de l'écosystème en matière d'innovation (AEI)

Dans le modèle de Bartlett et Ghoshal (1991), la dimension *Competitiveness of the local environment* met l'accent sur les caractéristiques de l'environnement de la filiale qui la rendent attractive ou non aux yeux du siège. Si l'on considère que le pays d'accueil de la filiale joue un rôle primordial pour développer l'innovation (Almeida et Phene, 2004) différents facteurs comme la structure de marché ou les institutions notamment dans des pays en voie de développement (Khanna et Palepu, 1997) doivent être pris en compte pour qualifier l'écosystème de la filiale en ce qu'il favorise plus ou moins l'apparition d'innovations dans la filiale. Ces éléments reprennent bien l'idée de complexité de l'environnement dans lequel est encastré la filiale tant d'un point de vue économique que socio-technologique, même si sa spécification n'est pas aisée (Nell et Andersson, 2012). Il faut aussi souligner l'intérêt que peut porter la maison mère sur cet environnement particulier tant en termes d'attractivité économique que dans la création possible de nouvelles connaissances, jouant ainsi sur les relations siège-filiale (Mayrhofer, 2011).

Nous proposons donc de définir l'attrait de l'écosystème en matière d'innovation (AEI) comme l'ensemble des variables qui permettent de caractériser les besoins en innovation du marché (besoins des clients, contraintes locales institutionnelles et pression de la concurrence) combinées avec une dimension macroéconomique témoignant d'un environnement favorable ou non au développement des innovations (niveau de capital humain et de recherche, infrastructures disponibles, sophistication du marché, niveau de

développement du système de financement de l'investissement, le niveau des politiques commerciales¹). L'AEI synthétise donc des données traduisant de l'attractivité en termes d'innovation de cet environnement pour le groupe. L'AEI traduit à la fois une nécessité de différenciation par l'innovation à laquelle doit faire face la filiale dans le but de répondre à des besoins de marchés particuliers ou pour maintenir une position compétitive dans son environnement économique, mais aussi une opportunité pour le groupe de disposer de filiales encadrées dans un environnement favorable à l'innovation d'un point de vue macro.

1.2.2) Compétences locales en innovations (CLI)

A la différence de la variable *Competitiveness of the local environment*, l'*Organisational competencies* telle que définie par Bartlett et Ghoshal est une variable difficilement objectivable. Les travaux portant sur les connaissances dans l'organisation (Nonaka, 1994) et la localisation des ressources mobilisées dans certains « centres d'innovations » (Doz et Wilson, 2012) peuvent nous aider à préciser cette dimension. Nous proposons ainsi de construire une dimension spécifiant les compétences locales en innovation. Elle vise à appréhender l'ensemble des capacités et ressources (expertise technologique et commerciale, quantité de travail disponible, moyens financiers) dont dispose la filiale, pour concevoir une innovation ou pour s'approprier une innovation proposée par le *corporate* et ensuite la déployer localement. Elle permet d'évaluer si la filiale est capable d'innover localement (compréhension d'un objet nouveau, savoir-faire et connaissances techniques élevées, curiosités) et donc de disposer ou non des capacités nécessaires pour prendre en main une innovation. Elle permet de répondre aux questions suivantes : a-t-elle les moyens humains et l'expertise nécessaires pour innover ou déployer une innovation provenant du *corporate* tant au niveau de la filiale qu'à travers l'accès aux experts du siège ou des partenaires locaux ?

Afin de définir avec précision cette dimension, nous proposons de la décomposer en trois sous-variables:

¹ Afin de qualifier cette dimension, nous nous sommes appuyés sur le Global innovation index (Booz & Co, l'INSEAD et le WIPO, coordonnée par Benavente, Dutta, Lanvin et Wunsch-Vincen, 2013).

Les connaissances : C'est l'ensemble des expertises technologiques et marketing nécessaires au déploiement d'innovations proposées par le *corporate* et/ou au développement d'innovations propres demandées par les clients, notamment. Nous pouvons qualifier plus précisément cet aspect par l'accès plus ou moins facile aux experts du groupe et aux entités locales détenant certaines connaissances essentielles à l'innovation (clients, fournisseurs, partenaires industriels, recherche). Ces aspects peuvent être liés à l'histoire de la filiale (comment et quand s'est-elle construite, quelle formation des équipes locales etc...).

Les moyens: Ce sont des caractéristiques plus quantifiables qui permettent ainsi de caractériser la surface financière de la filiale et la partie dédiée à l'innovation, les équipes de recherche et développement, leur croissance dans le temps et le nombre d'interventions de spécialistes extérieurs au sein de la filiale pour favoriser le transfert de savoirs. Le dernier élément peut montrer qu'en complément de ses moyens propres, la filiale peut mobiliser des ressources (globales ou locales) pour développer/déployer des innovations.

La culture d'innovation : Cet élément souligne un facteur de motivation intrinsèque présent au sein des équipes. Il qualifie la propension des équipes locales à s'engager dans des processus d'innovations qualifiés. Pour essayer d'appréhender la culture d'innovation, on peut par exemple s'appuyer sur le nombre de projets d'innovation locaux rapporté au chiffre d'affaires de la filiale afin d'éliminer l'influence du poids de la filiale relativement au reste du groupe. Ainsi, le fait que la filiale ait déjà développé un nombre important d'innovations relativement à sa taille peut témoigner de cette culture.

L'Attrait de l'écosystème en matière d'innovation (AEI)	Fort		
	Faible		
		Faible	Forte
Compétences locales en innovations (CLI)			

Figure 1 : Matrice AEI-CLI

Nous avons donc à l'aide de la littérature sur le rôle des filiales proposé un cadre théorique permettant de comprendre plus en profondeur les processus d'innovations dans le réseau des filiales que constitue la FMN. En effet, ce cadre permet de caractériser le rôle des différentes filiales en matière d'innovation. Il correspond à une conception des filiales de la FMN se caractérisant par un double encastrement global et local. Il propose de distinguer les filiales selon d'une part l'attrait de l'écosystème d'innovation pour la FMN et d'autre part les compétences de la filiale en matière d'innovation (cf figure n°1).

A partir de ces deux variables, à l'instar des rôles de filiales définis par Bartlett et Ghoshal (1991), nous pouvons penser qu'il existe des types de filiales différenciés en matière d'innovation.

2) Etude de cas : Différenciation des filiales d'une FMN française quant à leur participation aux processus d'innovation

Afin d'approfondir notre cadre théorique, nous avons souhaité le mettre à l'épreuve du terrain. Nous avons pu mobiliser ce cadre sur un cas concret à partir du recueil d'un certain nombre de données et d'entretiens de managers de filiales d'une FMN française. Nous avons d'abord positionné les filiales les unes par rapport aux autres à l'aide de ce cadre et des données. Nous avons par la suite précisé ces premiers résultats en spécifiant des profils de filiales types. Nous avons pu en effet constater la diversité des rôles des filiales au regard de l'innovation dans cette FMN. Cette recherche qualitative s'est déroulée au sein d'une FMN française qui représente un contexte particulièrement pertinent comme nous le montrons ci-dessous.

Caractéristiques de l'entreprise étudiée

Nous avons étudié le cas d'une firme française ayant une implantation internationale ancienne et une forte dynamique technologique. Il s'agit d'une entreprise spécialisée dans la production de gaz, assurant son conditionnement et sa distribution auprès de tous les secteurs industriels et dans le monde entier. Son marché se caractérise par une très forte variété de clients et d'usages, de l'industrie agroalimentaire au BTP en passant par la pétrochimie ou encore les soins à domicile. Cette FMN est organisée sous forme matricielle croisant une répartition par sous-marchés (alimentaire & pharmacie, matériaux & énergie, automobile, technologie & recherche et artisans) et par zone géographique (5 zones). Il existe quatre principaux acteurs de l'innovation au sein de cette FMN. Une R&D (dite *R&D groupe*) centralisée répartie sur 4 continents et dépendant directement du siège, des filiales autonomes réparties dans plus de 80 pays, une fonction hiérarchique qui assure le contrôle de gestion des filiales par zone géographique (les directions géographiques *corporate*) et enfin une fonction support aux filiales (la branche marché) spécialisée par type de marché et qui apporte un soutien technique et marketing aux filiales via un réseau international d'experts.

Les règles du jeu – les business modèles à utiliser, les normes et standards des produits, etc – sont en grande partie définies par la branche marché et la R&D groupe et s'appliquent à toutes les filiales sans distinction. On retrouve ici la dualité entre solution globale apportée par le groupe et contraintes locales. C'est en particulier le cas pour la définition des standards des produits et des normes de sécurités puisque les pays sont très différents de ce point de vue. Les processus d'innovation dans cette FMN impliquent donc des acteurs divers : la *R&D groupe* (les centres de recherche), les filiales qui peuvent développer des innovations pour mieux répondre aux besoins de leurs clients locaux et/ou tirer profit de pôles technologiques

locaux et enfin le réseau d'experts techniques situé au niveau de la branche marché et spécialisé dans les innovations d'ingénierie ou de procédé industriel du client utilisant le gaz. Les innovations développées par la *R&D groupe* ainsi que celles développées localement à l'initiative d'une filiale ont vocation à être déployées par un grand nombre de filiales.

Certaines filiales sont anciennes comme celles situées en France, en Allemagne ou aux Etats Unis qui sont des pays dans lesquelles l'entreprise est implantée depuis plusieurs dizaines d'années et dont les filiales représentent un CA important par rapport à celui de la FMN. A l'inverse, il existe un nombre important de filiales, elle aussi anciennes, mais qui représentent un CA moindre à l'image de celles d'autres pays européens ou de certaines filiales en Asie ou Amérique du Sud. Enfin, des filiales plus récentes implantées dans des pays dont la croissance industrielle est importante comme la Russie, l'Inde ou la Turquie. Les centres de R&D sont implantés dans les pays dans lesquels le développement de la firme est ancien, leur multiplication témoignant de l'accroissement de l'activité du groupe dans le temps au niveau mondial.

Cette FMN s'interroge sur l'optimisation de son processus de déploiement de l'innovation entre la R&D et les filiales ainsi qu'entre filiales et notamment sur les difficultés à faire accepter des innovations provenant de la R&D groupe. Nous avons mobilisé notre cadre théorique défini plus haut pour caractériser les différences entre filiales au regard de l'innovation. Cette démarche nous permet à la fois d'illustrer ce cadre et de le confronter au cas pratique d'une entreprise qui nous paraît particulièrement pertinente compte tenu de nos objectifs de recherche.

2.1) Méthode de recherche et recueil des données

Nous avons procédé en deux temps. En premier lieu, nous avons mené dix entretiens auprès de managers du *corporate* afin de choisir les filiales, caractérisées à l'aide de notre outil typologique/cartographique, et d'identifier les données qui pouvaient être mobilisées pour les positionner sur les dimensions préalablement définies (AEI/CLI). 15 filiales ont été choisies parmi les 80 de la FMN. Ces entretiens nous ont également permis d'aborder les distinctions que les managers eux-mêmes effectuaient entre les filiales avec lesquelles ils travaillent. Des

« nuages » de filiales sont apparus, reflétant à priori l'existence d'au moins quatre types de filiales dans cette FMN.

Dans un second temps, nous avons cherché à préciser comment les managers de filiales appréhendaient leur rôle par rapport à l'innovation dans la FMN. Des entretiens ont été conduits auprès des 15 filiales différentes, dans des pays diversifiés en termes de taille et de développement. Le guide d'entretien intégrait des questions portant sur les deux dimensions de notre cadre théorique AEI/CLI et les variables sous-jacentes. Nous avons interviewé six filiales d'Europe centrale, trois filiales d'Europe orientale, deux en Amérique du Sud, une en Amérique du Nord, deux en Asie de l'Est et une filiale de la région Océanie. Ces interviews nous ont permis de construire des portraits types de filiales ou idéaux-types.

Au total, nous avons effectué 25 entretiens semi-directifs d'une heure. A partir de ces interviews et d'un ensemble de données quantifiées, nous préciserons la diversité existante au sein de ce portefeuille de filiales.

2.2) Résultats empiriques : Les 4 idéaux types de filiales

Nous présenterons d'abord comment se positionnent les 15 filiales étudiées sur les deux dimensions AEI/CLI. Nous proposerons alors de préciser 4 types de filiales correspondant aux 4 quadrants de la matrice et nous nous appuierons sur les groupes de filiales qui se retrouvent dans chacun des quadrants pour proposer une caractérisation du rôle de ce type de filiale en matière d'innovation par rapport à la stratégie de la FMN dans sa globalité.

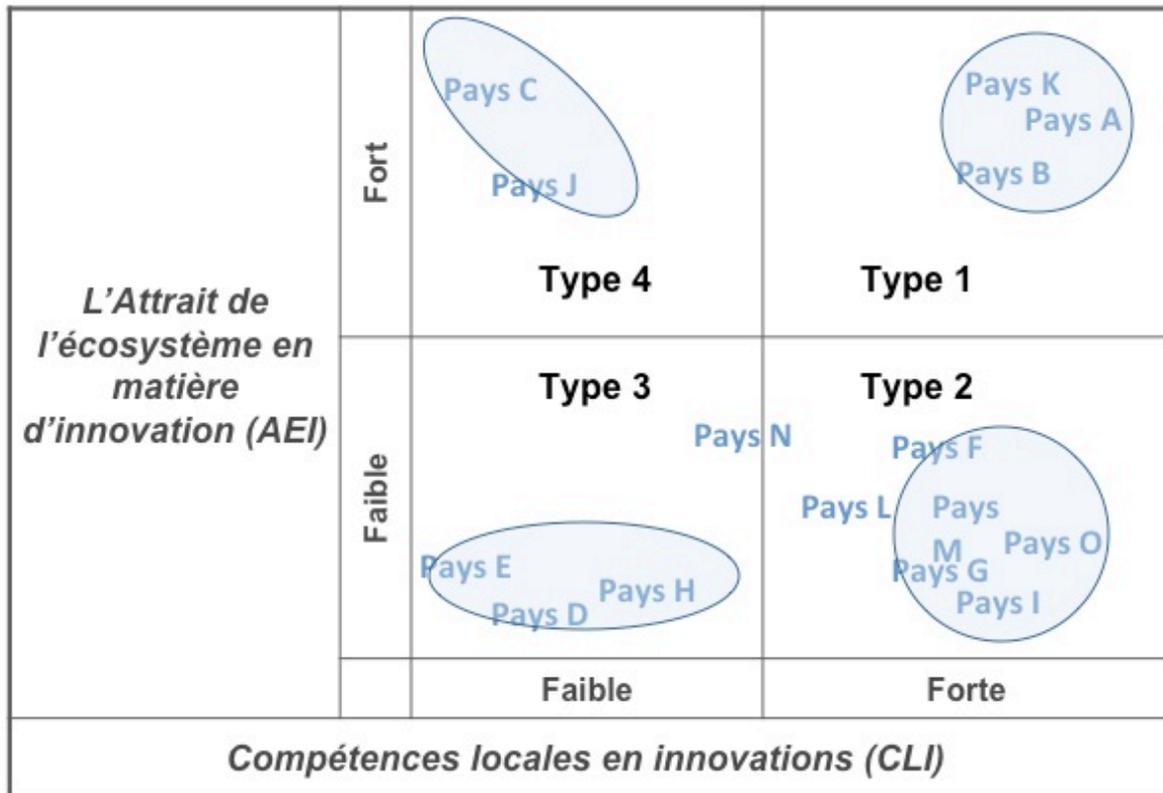


Figure 2 : Matrice AEI-CLI dans les conditions de terrain

2.2.1) Le type 1 : « Historic big »

Nous désignons ce type de filiale par « Historic Big » car dans la majorité des cas, elles correspondent aux filiales historiques qui ont assuré le développement de la FMN pendant de longues années. Elles sont historiquement ancrées dans le processus d'innovation de la FMN et pèsent lourdement sur le chiffre d'affaire global du groupe.

Elles se trouvent désormais dans un contexte économique mature avec une compétition forte, dans un environnement scientifique et technologique d'un niveau élevé et font face à des clients de plus en plus demandeurs d'innovations. Leur niveau élevé d'expertise disponible est généralement lié entre autres à leur proximité avec un centre de R&D situé dans la même région, et à des ressources relativement importantes permettant des investissements et une certaine prise de risque.

Un des managers de la filiale du pays B nous expliquait : « *Il nous suffit de traverser la rue pour discuter avec des experts de la R&D, ce ne sont pas les compétences techniques qui nous manquent (...) Ce n'est pas un problème pour un grand pays comme nous, on ne manque pas d'experts, au contraire ce sont des frais fixes qu'il faut savoir exploiter* ».

Cependant, ces caractéristiques génèrent une certaine pression du groupe sur les performances de ces filiales, liée au poids relativement important de celles-ci.

« *Nous sommes les vaches à lait du groupe. Une diminution de notre chiffre d'affaire impacte fortement les résultats du groupe, la pression est très forte* » complète le manager du pays A.

Cette pression peut freiner leur propension à prendre des risques et donc à innover. Il ressort de nos entretiens que ces filiales considèrent qu'elles sont aujourd'hui comme « prises en tenaille ». D'un côté elles doivent continuer à jouer ce rôle historique de producteur d'innovation mais de l'autre côté elles doivent impérativement rester compétitives dans un environnement économique de plus en plus difficile.

Les managers de plus petites filiales moins dotées en termes d'expertise et de capacités financières soulignent également qu'elles attendent une forte contribution des « Historic big » en matière d'innovation.

Comme nous l'expliquait le dirigeant du pays H, elles sont pour eux comme « *des grands frères riches qui paient l'innovation et [peuvent] ainsi en faire bénéficier les petites filiales par la suite* ».

On le retrouve dans les faits car c'est la filiale type par laquelle une grande majorité des innovations du groupes passent. Ces filiales peuvent être rapprochées des filiales *superstar* (Blomkvist et al. 2010) qui ont pour rôle de développer des capacités d'innovation et de contribuer au renouvellement de la FMN. Le rôle de ces filiales en matière d'innovation pourrait donc continuer à être de développer et/ou déployer des innovations de la *R&D groupe* compte tenu de leur expertise, de leurs compétences et de leur environnement.

Nous avons cependant constaté qu'un autre type de filiales pouvait aussi avoir un rôle actif dans le processus d'innovation de la FMN, le type 2 : « Accelerator ».

2.2.2) Le type 2 : « Accelerator »

Les « Accelerators » ont pour caractéristique des compétences locales de pointe dans certains domaines du fait par exemple de l'histoire de la filiale, mais une moindre importance en termes de CA que les « Historic Big » se traduisant par un AEI plus faible.

Ainsi, un manager d'une petite filiale presque centenaire dans le groupe (pays I) nous indiquait que *« le travail des RH mêlant jeunes et vieux à forte expérience a été très efficace dans ma filiale, permettant de maintenir un niveau d'expertise élevé et constant dans le temps malgré ma petite taille »*.

Grâce à un très bon niveau d'expertise disponible dans certains domaines et à des demandes de marchés spécifiques, ce type de filiale peut rapidement développer des innovations ciblées mettant en valeur ces spécificités et expertises. En revanche, ces filiales disposent souvent de ressources humaines et financières relativement faibles voire en baisse du fait d'une situation économique locale difficile expliquant un attrait plus faible pour le groupe en termes de CA.

Un manager d'un petit pays européen (pays F) nous expliquait ainsi que *« sur son marché le niveau d'exigence est très élevé et donc que souvent, les standards du groupe se révèlent pas suffisants... Ici, les clients sont prêts à payer le prix fort pour avoir une innovation répondant à leurs exigences mais de par notre taille on n'intéresse pas assez le siège »*.

C'est par exemple le cas de « petits » pays (au sens de la FMN étudié) comme la Suisse ou l'Australie qui, par leur spécialisation dans des domaines liés à leur économie locale (pharmacie pour la Suisse et mines pour l'Australie), disposent de connaissances qui pourraient être exploitées pour développer et déployer plus rapidement des innovations.

Les « Accelerators » pourraient donc permettre de déployer rapidement certains types d'innovations comme par exemple de nouveaux concepts de technologie ou des nouveaux business model qui ont besoin d'être testés rapidement. Au delà de simple réceptacles d'innovations, ce type de filiale pourrait donc également servir de « laboratoire d'innovation » pour le groupe. Les « accelerators » apparaissent donc comme une nouvelle catégorie peu mise en valeur dans la littérature et non formalisée comme telle par les managers rencontrés, d'où l'intérêt de mieux les caractériser.

2.2.3) Le type 3 : Implementor

Souvent situées dans des marchés en croissance mais encore en phase de consolidation, il existe un troisième type de filiales que nous désignons par « Implementors ». Ce sont des filiales qui introduisent sur le marché des innovations « prêtes à l'emploi » (qualifiées et testées) et qui apportent facilement de la valeur et des éléments de différenciation. Elles disposent de peu de ressources et d'expertise, et contribuent donc peu au processus global d'innovation du groupe. Mais leur environnement économique en croissance permet d'absorber des innovations packagées qui apportent des solutions innovantes à des industriels très demandeurs. Ces innovations peuvent être commercialisées dans des secteurs industriels où il y a encore beaucoup d'améliorations possibles dans les processus.

Ainsi les managers de ces régions (Pays E et H) soulignent que pour eux « *le plus important est de faire du neuf avec du vieux. Ici c'est l'eldorado car tout ce que l'on propose est considéré comme une innovation sur le marché* ».

C'est le cas par exemple de filiales situés dans certains pays de l'Europe de l'Est. Dans ces pays, la croissance industrielle est non négligeable mais des investissements massifs de la FMN ne sont pas imaginables compte tenu de la taille limitée de ces marchés. Le rôle de ces filiales est donc d'utiliser des innovations en fin de vie, ayant déjà fait leurs preuves et étant maîtrisées par le groupe et ainsi de profiter d'économies d'échelle substantielles et de connaissances éprouvées. On peut donc dire que les « Implementors » récoltent les fruits des « Historic big » et des « Accelerator ». Pour assumer ce rôle, elles auraient néanmoins

parfois besoin d'aide, compte tenu de la faiblesse de leurs ressources (Tallman et Chacar, 2011). Ainsi, le packaging et la standardisation des innovations développées ailleurs dans la FMN sont critiques pour ces filiales qui doivent pouvoir s'appuyer sur des « kits » stabilisés et validés qui rendent la commercialisation possible en l'absence de compétences locales dédiées. Néanmoins, le siège peut s'assurer un bon niveau de croissance dans ces zones via des innovations packagées. Malgré un environnement économique peu attractif à court terme pour le siège et des compétences locales faibles, cette catégorie peut jouer un rôle en matière d'innovation dans une FMN.

2.2.4) Le type 4 : « Potential new big »

La quatrième catégorie de filiale correspond au cas où l'environnement est attractif et les compétences locales faibles. C'est notamment le cas des filiales dans les pays émergents à forte croissance et forte demande d'innovations. Leur environnement présente des spécificités locales, comme la structure du marché par exemple, qui peuvent appeler des innovations en termes de business model. Elles sont confrontées à des institutions locales (Khanna & Palepu, 1997) assez différentes de celles déjà rencontrées par les autres filiales. De plus, l'environnement local présente des opportunités en matière de ressources (nouveaux partenaires, nouvelles opportunités, équipes locales en construction). Elles peuvent alors développer des formes d'innovation nouvelles comme l'innovation frugale (Mukerjee, 2012 ; Fukuda & Watanabe, 2011).

Mais, tout comme les « Implementors », ces filiales manquent de compétences locales. Cela s'explique par la croissance rapide et récente des équipes locales pour répondre à une forte demande venue de marchés en croissances et la priorité qui en découle de former les nouveaux collaborateurs. C'est donc pourquoi le personnel avec plus d'ancienneté est accaparé par la formation des nouveaux arrivants sans en avoir forcément le temps.

Un manager du pays C commentait ainsi ce problème « *Ici nous sommes passés de 4 à 40 collaborateurs en moins de 3 ans sans avoir forcément le temps de former tout le*

monde... et faire appel à un expert du groupe pour une période limitée nous coûte plus cher qu'une embauche de plusieurs personnes ici alors le calcul est vite fait ».

Dans ces filiales, les difficultés rencontrées en matière d'innovation proviennent de l'absence de canaux de distribution ou de leur différence d'avec les canaux classiques maîtrisés par l'entreprise dans d'autres pays. De même, des intermédiaires nouveaux apparaissent et sont mal connus de la FMN au niveau global.

Les managers occidentaux sont surpris par l'écart qui existe en terme de culture commerciale : *« c'est encore très traditionnel ici, on vend à des « copains », les transactions passent par de nombreux intermédiaires, on ne maîtrise pas tout ce qui remet en cause fortement notre business model sans que le siège s'en rende compte... ».*

Ainsi, ces filiales peuvent déployer des innovations déjà développées par le groupe mais cela nécessite de les adapter à ce contexte spécifique. Cette flexibilité nécessaire soulève la question de l'établissement des standards technologiques et normes par les branches marchés et des choix centralisés d'équipements qui s'avèrent souvent particulièrement onéreux tout en étant peu adaptés à ce type de pays. Il a ainsi été mentionné que l'achat d'un équipement dans le réseau des fournisseurs de la FMN revenait souvent beaucoup plus cher que le recours à un fournisseur local.

Le rôle de ces « potential new big » est donc double : d'une part, déployer et adapter des innovations déjà développées par le groupe pour lui faire bénéficier de la forte croissance de leurs marchés, et d'autre part explorer et tester de nouvelles approches ou manières de faire en matière de contractualisation, d'implication d'intermédiaires nouveaux ou canaux de distribution.

Discussion – Conclusion

En nous inscrivant dans la perspective théorique qui souligne le double encastrement local/global des filiales de la FMN, nous avons proposé un cadre théorique spécifique à la problématique de l'innovation construit à partir des variables génériques proposées par

Bartlett & Ghoshal (1991). Dans un second temps, nous avons testé ce cadre sur le cas d'une FMN française.

Notre analyse a permis de retrouver des types de filiales déjà identifiés dans la littérature, notamment ceux que nous avons désignés par « Historic big » et « Implementor ». Cependant, nous avons pu distinguer au total quatre types de filiales selon leur rôle dans les processus d'innovation des FMN. Notre réflexion permet de retrouver des types de filiales déjà identifiés dans la littérature, notamment celles que nous avons désigné par « historic big » et « implementor ».

La catégorie « Potential new big » peut être reliée aux travaux récents sur l'innovation frugale et la *reverse innovation* (Govindarajan & Trimble, 2012). Notre recherche conduit cependant à souligner des enjeux d'innovation de business model qui ne sont pas particulièrement mis en avant par ces auteurs. Plus largement, au-delà de ce phénomène d'innovation frugale, la mise en lumière de ce type de filiale conduit à envisager des dynamiques de déploiement d'innovation dans la FMN radicalement différentes de celles qui ont longtemps été établies dans ces organisations.

Enfin, la catégorie « Accelerator » qui ressort de notre analyse est relativement nouvelle par rapport à la littérature. Elle peut être rapprochée de la notion de filiales « lead user » (Mangematin et al, 2012) ou « pilotes ». En effet, ces filiales peuvent servir de « testeurs » car elles développent et/ou déploient rapidement un certain type d'innovation contingent aux spécificités de leur contexte local et à leurs propres capacités. Ces filiales ont un rôle potentiel de créateur de connaissances liées à l'innovation. Elles sont utilisatrices de connaissances ou d'innovations fournies par le groupe. Etant aussi ancrées dans un réseau local, elles disposent de connaissances propres (*sticky knowledge*) qu'elles combinent avec les premières. D'une part, elles peuvent donc terminer le développement d'innovations proposées par le *corporate* et faciliter leur mise en marché ou l'accompagnement de leur utilisation dans un contexte local. D'autre part, elles peuvent réaliser des « démonstrateurs » pour le reste du groupe quant à la manière de développer de nouvelles compétences ou de déployer l'innovation. Elles contribuent donc au maintien et à la création des avantages spécifiques de la FMN (Rugman & Verbeke, 2007) et à l'initiative intrapreneuriale (Birkinshaw, 1997). Elles influencent la stratégie d'innovation de la FMN par « le bas » c'est-

à-dire de façon émergente, non planifiée par le siège et s'inscrivant alors dans un contexte de fédération plus que de simple centralisation (Andersson, Forsgren & Holm, 2007). Elles peuvent donc être rapprochées aussi du rôle de « filiale contributrice » défini par Taggart (1997) que nous spécifions ainsi par ce travail.

Construite sur un cadre d'analyse élaboré à partir de la littérature, notre typologie s'est aussi appuyée sur le cas étudié. Nous pensons que cette typologie a une portée générale. Cependant, il serait utile de le vérifier en développant une démarche similaire dans des secteurs différents. En effet, l'entreprise étudiée intervient dans un contexte de B to B, sur des activités industrielles de process de production, avec un cycle de développement technologique long et une nécessité d'adaptation locale forte. Quelle serait la validité de cette typologie dans un contexte de service, dans un contexte de B to C ou de technologie dont les cycles de développement sont beaucoup plus rapides, ou encore dont les produits sont plus globaux ? Nous pensons donc qu'il serait intéressant de prolonger ces travaux en explorant la portée managériale de l'outil conceptuel que nous proposons ici, à savoir la matrice « attrait de l'écosystème en matière d'innovation et compétences locales en innovation » (AEI/CLI).

La démarche de positionnement des différentes filiales paraît intéressante à prendre en compte pour une FMN afin de mieux comprendre son processus international d'innovation. Nous considérons que cette typologie permet à la FMN de mieux repérer ses forces disponibles et leur localisation. Nous entendons par forces disponibles l'ensemble des connaissances et savoir-faire ancrés localement dans les filiales et qui peuvent être exploités par les FMN à un niveau global. Notre hypothèse est qu'une vision trop simplificatrice du portefeuille de filiales affaiblit la FMN qui est alors amenée à appliquer les mêmes schémas organisationnels/processus d'innovations à des entités très différentes. Cela réduit l'utilisation par la FMN de la diversité de ses filiales tant en termes de compétences disponibles que de spécificités de marchés (AEI et CLI). Nous proposons donc de distinguer au moins quatre rôles potentiels correspondant aux quatre cases de la matrice présentée.

Dans le cas étudié, la FMN avait tendance à passer par le même schéma d'innovation qui, dans la plupart des cas, impliquait principalement les « Historic big ». L'application de notre matrice d'analyse révèle que d'autres schémas peuvent être construits en partant de la même base, et que ces nouvelles combinaisons pourraient permettre de mieux mobiliser les atouts des « Accelerators » et des « Potential new big ». Ces dernières présentent en effet un intérêt

non négligeable pour les FMNs en termes de saisie de nouvelles opportunités commerciales spécifiques, et constituent donc des relais de croissance importants mais sous-exploités. Enfin, pour aller plus loin, il serait intéressant de prolonger l'analyse par une approche dynamique du rôle des filiales au sein des FMNs (Delany, 1998 ; 2000). Existe-t-il des mécanismes concrets permettant de rendre compte du changement de statut d'une filiale ou de favoriser celui-ci en passant par exemple d'« Implementor » à « Accelerator » ? On pourrait également envisager l'émergence d'une catégorie hybride d'« Accelerator superstar » qui serait plus qu'un exemple aux yeux des autres filiales mais un fournisseur de nouvelles capacités à l'instar des « Historic Big ».

Références

- Almeida, P., & Phene, A. 2004. Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8-9): 847-864.
- Andersson, Forsgren & Holm, 2007, Balancing subsidiary influence in the federative MNC: a business network view. *Journal of International Business Studies* 38 (5), 802-818
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson Business Books.
- BEDDI, H. (2011), Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales? *Revue Française de Gestion*, VOL 37/212 - 2011 - pp.77-92
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Charue-Duboc, F . (2013), Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une FMN: analyse comparative de six CAS et identification de facteurs clés, *Actes de la conférence annuelle de ATLAS*, Montreal
- Birkinshaw, 1997, Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. *Strategic management journal* 18 (3), 207-229
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces and subsidiary performance. *International Business Review*, 14(2), 227–248.
- Blomkvist K., Kappen P., Zander I., 2010, Quo vadis ? The entry into new technologies in advanced foreign subsidiaries of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies* 41, 1525-1549
- Cantwell J., Mudambi, R., 2005. MNE competence creating subsidiary mandates, *Strategic Management Journal* 26(12), 1109-1128
- Delany, E. (1998). Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland. In Birkinshaw, J. & Hood, N. (Eds.), *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development* (pp. 239–248). New York: St Martin Press.
- Delany, E. (2000). Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 33, 220–244.
- Doz, Y, & Wilson, K. (2012). **Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World**. Harvard Business Press.
- Figueiredo P.N. 2011. The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil, *Journal of Management Studies*, 48
- Fukuda K. and Watanabe C., 2011, A perspective on frugality in growing economies: triggering a virtuous cycle between consumption propensity and growth, *Journal of Technology and Management for Growing Economies*. Vol 2. Number 2 October
- Garcia-Pont, C., Canales, J. I. and Noboa, F. (2009), Subsidiary Strategy: The Embeddedness Component. *Journal of Management Studies*, 46: 182–214.
- Ghauri, P. N., & Cateora, P. R. (2005). *International marketing*. McGraw-Hill
- Govindarajan, V, & Trimble, C. (2012). *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Press.
- Hogenbirk, A. E. & van Kranenburg, H. L. (2006). Roles of foreign-owned subsidiaries in a small economy. *International Business Review*, 15, 53–67.
- Jarillo, J. C. & Martinez, J. I. (1990). Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. *Strategic Management Journal*, 11, 501–512.
- Jullien, B. Lung, Y. et Midler, C. *L'épopée Logan*, Dunod 2012 Paris 272p
- Khanna, Tarun, and Krishna G. Palepu, 1997, Why focused strategies may be wrong for emerging markets, *Harvard Business Review* July/August, 41–51.
- Mangematin & al, Navigating in the modern MNC: The emergence of a Pilot Subsidiary Role. *Academy of International Business*(UKI), University of Liverpool, March, 2012
- Mayrhofer Ulrike, (2011) « La gestion des relations siège-filiales » Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales, *Revue française de gestion*, 2011/3 n° 212, p. 65-75.
- Mayrhofer, Ulrike (2013). *Management of Multinational Companies : A French Perspective* Basingstoke, UK : Palgrave Macmillan.

- Meyer K.E., Mudambi R., Narula R., 2011, Multinational Enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddings, *Journal of Management studies*, 48(2)
- Mostefaoui M, 2012, Déploiement de l'innovation dans une firme multinationale : les huit points de vigilances du déploiement, mémoire de recherche, master Projet Innovation Conception, école Polytechnique
- Mukerjee K., 2012, Frugal innovation: The key to penetrate emerging markets, *Ivey Business Journal*, 76 (4), 1-3
- Nell, P.C., Andersson, U. (2012). The complexity of the business network context and its effect on subsidiary relational (over-) embeddedness. *International Business Review* 21 1087–1098
- Nonaka, I., Byosiere, P., Borucki, C. C., & Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.
- Pearce, R. & Papanastassiou, M. (1996). *The Technological Competitiveness of Japanese Multinationals: European Dimensions*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Rosenzweig, P. & Singh, J. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, 16(2), 340–361.
- Rugman, A. M., & Verbeke, 2007. Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: a response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1): 200–205.
- Taggart, J. H. (1997a). Autonomy and procedural justice: A framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 51–76.
- Tallman S., Chacar A.S., 2011, Knowledge accumulation and dissemination in MNEs: a practice-based framework, *Journal of management Studies*, 48(2)
- Rugman A., Verbeke A., Yaun W. 2011, Reconceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise, *Journal of Management studies*, 48(2)
- Weber, 1964, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Paris: Librairie Plon, 341 pages
- White R. & Poynter, T. (1984). Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, 48, 59–69.