

# **Management de portefeuilles d'innovations d'une multinationale**

**Ben Mahmoud-Jouini, Sihem**

**GREGHEC, HEC**

**jouini@hec.fr**

**Charue-Duboc, Florence**

**I3/CRG, Ecole Polytechnique & CNRS,**

**florence.duboc@polytechnique.edu**

## **Résumé :**

---

Comment des multinationales qui concentrent leurs principales capacités d'innovation dans leur pays d'origine où se situe leur marché historique peuvent-elles développer une stratégie par l'innovation à l'international dans des pays émergents à forte croissance ? Comment organiser les processus d'innovations ? Quels rôles respectifs jouent les services centraux et les filiales locales dans ce développement ?

A partir de l'étude de la stratégie de développement menée par l'opérateur Orange dans la région Afrique et Moyen Orient et qui représente un cas emblématique de cette situation, et de l'analyse de sept innovations lancées, cette communication met en évidence l'importance d'une segmentation du portefeuille d'innovations en innovations globales, régionales et locales qui diffèrent par la première cible marché visée. A chaque type correspond un mode de développement et de déploiement spécifique, dans lequel les acteurs centraux et locaux jouent des rôles différents. Elle souligne également le caractère dynamique du management de ce portefeuille: l'échelle du déploiement est ajustée aux réactions des marchés en exploitant les apprentissages générées au fur et à mesure des déploiements.

Cette communication complète les travaux portant sur la *reverse innovation* qui met en avant l'importance des innovations locales développées par les multinationales occidentales dans les marchés émergents sans considérer leur coexistence avec d'autres types d'innovations développées par ces mêmes multinationales.

**Mots-clés :** Multinationale, Innovation, Déploiement, Portefeuille, Marchés émergents

---

# **Management de portefeuilles d'innovations d'une multinationale**

## **INTRODUCTION**

Les évolutions réglementaires et technologiques ont conduit des multinationales, historiquement ancrées dans leur marché national où se concentrent leurs principales capacités d'innovation, à se développer à l'international notamment dans les pays émergents face à des demandes spécifiques et à une nouvelle concurrence, parfois. Dès lors, comment mettent-elles en œuvre une stratégie de croissance par l'innovation dans ces marchés? Quelles innovations développer à destination de ces marchés? Comment organiser les processus d'innovation? Quels rôles respectifs jouent les services centraux et les filiales locales dans ces développements?

Ces questions se posent notamment dans le cas du secteur des télécommunications. La dérégulation de la fin des années 90, en France et en Europe, a conduit des monopoles nationaux à se transformer à marche forcée en multinationales. Les évolutions technologiques ont réduit les sources de revenus de ces acteurs sur leurs marchés historiques. Face à ce contexte concurrentiel, un axe majeur de la stratégie des opérateurs est de se déployer dans les marchés émergents. Parallèlement, les progrès en matière de communication ont permis dans ce secteur comme dans d'autres, de nouvelles opportunités d'implantation des équipes de développement à travers le monde. Cependant, la majeure partie des ressources créatives reste dans les marchés d'origine. Orange<sup>1</sup> s'est ainsi implantée dans 35 pays avec une forte croissance, alors que plus de la moitié de ses salariés sont localisés en France. Cette activité s'est notamment réalisée grâce au lancement de nombreuses innovations dont nous analysons, dans cette communication, les processus de développement et les marchés ciblés. Nous soulignerons la coexistence de trois types d'innovations (locales, régionales, globales) qui diffèrent par la première cible marché visée. A chaque type correspond un mode de développement et de déploiement spécifique, dans lequel les acteurs centraux et locaux

---

<sup>1</sup> Seules les activités B2C et les innovations services et produits sont considérées dans cette recherche.

jouent des rôles différents. Cette coexistence n'est que peu analysée dans la littérature qui se focalise sur l'un ou l'autre de ces types mais ne traite pas de leur combinaison. De plus, nous soulignerons le caractère dynamique de ce portefeuille d'innovation consistant à repositionner une innovation d'un type à l'autre en fonction des apprentissages acquis lors des commercialisations dans les premiers pays ciblés.

Nous commencerons par rappeler comment la littérature aborde la question de la croissance à l'international par l'innovation, avant de présenter le cas d'Orange (sa stratégie et les innovations développées). Nous caractériserons une typologie d'innovations, avant de souligner quelques conséquences en termes de gestion différenciée de ces innovations.

## **1 – REVUE DE LITTÉRATURE ET QUESTION DE RECHERCHE**

La question centrale en matière d'internationalisation de l'innovation est d'arbitrer entre un développement centralisé permettant des économies d'échelle et d'apprentissage et un développement local garantissant une compréhension fine des besoins et des spécificités (Doz, Santos et Williamson, 2001). Cette tension entre global et local renvoie à des considérations déjà soulignées par la littérature en management international qui a distingué différents modèles de multinationales correspondants à différentes manières de traiter cette tension. Nous présenterons ci dessous la typologie de Bartlett & Ghoshal (1989) qui a fortement marqué cette littérature. Les travaux récents de Govindarajan & Ramamurti (2011) et de Jullien, Lung et Midler (2013) qui se sont intéressés aux développements d'innovations dans des multinationales apportent une vision renouvelée de cette tension. Nous les présenterons brièvement ci-dessous.

### **1.1 – MODELE DE MULTINATIONALES ET PROCESSUS D'INNOVATION**

Bartlett et Ghoshal (1989) distinguent trois types de multinationales selon leur mode de gestion de la tension entre les opportunités d'économies d'échelle et les besoins de flexibilité locale: le hub centralisé, la fédération décentralisée et la firme transnationale. Le hub centralisé correspond à la situation dans laquelle le centre exerce une influence importante sur les activités des filiales. La fédération décentralisée correspond à la situation opposée dans laquelle les filiales ont une grande autonomie, qui peut résulter du passé de l'entreprise,

avant que ses composantes ne soient fédérées dans une FMN. La firme transnationale combine l'adaptation aux contextes locaux spécifiques et la mobilisation de ressources à l'échelle globale grâce à une interdépendance entre les différentes entités. Les modalités de mise en œuvre de ce type et de son fonctionnement effectif soulèvent de nombreux défis.

Nous proposons dans le tableau N°1 de récapituler les mécanismes organisationnels associés à chaque modèle tels que identifiés par Bartlett & Goshal (1989) et de prolonger cette typologie en précisant les conséquences en matière de développement d'innovations.

**Tableau N°1 : Types de multinationales et mode de développement des innovations dominant (adapté de Bartlett & Goshal, 1989)**

| Type de Multinationale                       | Hub centralisé                                                                                                             | Fédération décentralisée                                                                                                | Transnationale                                                                                                                 |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Mécanismes clés</b>                       | Liens entre le groupe et les filiales multiples<br>Contrôle budgétaire important<br>Transfert de personnel                 | Existence de cultures d'entreprises locales différenciées<br>Combinaison de contrôle et de responsabilité décentralisés | Interdépendance de ressources parmi les entités<br>Dispositifs d'intégration des entités, ex : systèmes de contrôle, forums... |
| <b>Mode de développement des innovations</b> | Coordination centralisée du développement<br>Flexibilité au niveau de l'implémentation opérationnelle dans le monde entier | Développements locaux assurés par des filiales nationales entrepreneuriales                                             | Coordination des ressources réparties dans la FMN pour tirer profit des expertises globales et des opportunités locales.       |

### 1.1.1 Le hub centralisé

Dans le hub centralisé, les filiales se focalisent sur les activités de vente et de distribution. Elles sont fortement contrôlées par un mécanisme budgétaire et de *reporting* qui peut être l'objet de négociations auxquelles elles participent. Les ressources technologiques sont centralisées. Les innovations sont conçues de manière centralisée puis implémentées par les filiales dont le rôle est limité à la gestion de l'installation technique et au marketing opérationnel et un minimum de ressources locales est mobilisé. L'innovation est rentabilisée à l'échelle mondiale.

Ce modèle est adapté à des situations où les besoins des clients sont homogènes dans tous les marchés. Il a été cependant fortement critiqué. En effet, les filiales n'y sont pas incitées à s'impliquer dans les dynamiques d'innovation, ni avec leurs équipes ni avec des partenaires

locaux. Pourtant, leur proximité avec les marchés peut leur permettre d'identifier des besoins non satisfaits. De plus, la multiplicité des pays dans lesquels elles sont implantées, pourrait permettre à l'entreprise d'accéder à des ressources externes et des partenaires extrêmement diversifiés source d'économies et/ou de renouvellement.

### **1.1.2 La fédération décentralisée**

La fédération décentralisée est un modèle dans lequel à l'inverse, le centre n'a pas un rôle majeur dans l'innovation. Les filiales ont des activités de R&D et de marketing stratégique et commercial propres leur permettant de développer localement des offres. Il n'y a pas de filiale dominante en termes de chiffre d'affaires. Les ressources et expertises disponibles localement permettent de concevoir des offres innovantes qui sont sources de croissance. Les dispositifs incitent les acteurs locaux à identifier ces opportunités nouvelles.

Les difficultés rencontrées dans ce modèle sont : maintenir une culture d'entreprise et une identité des produits à travers les filiales, exploiter des apprentissages d'un pays à l'autre, et mutualiser et mettre à profit de synergies permettant de réduire les coûts.

### **1.1.3 - La firme transnationale**

Ce troisième modèle vise à concilier les objectifs de développement local et les effets d'échelle possibles dans un groupe. Des pôles d'expertise mondiaux assurent une coordination entre les différentes entités de recherche, développement et marketing stratégique, réparties à travers le monde et entre le centre et les filiales. Des incitatifs de nature à favoriser la mobilisation de ces ressources dans les multiples contextes sont mis en place. La création de liens interpersonnels et la promotion d'une identité partagée, via notamment le transfert d'équipes entre les filiales et le centre, sont favorisées. Le réseau de ressources (personnel, technologiques, financières) permet des développements de produits rapides en réponse aux opportunités de marchés identifiées. Celles-ci doivent cependant représenter un potentiel de ventes suffisamment important pour le groupe.

Dans ce modèle, l'innovation peut être développée d'abord pour quelques marchés importants et avoir dans un second temps une commercialisation plus large voire mondiale, une fois l'innovation parfaitement maîtrisée. Elle peut alors notamment être commercialisée

dans des marchés moins exigeants et auprès de clients aux ressources financières plus limitées.

Plusieurs limites de ce modèle ont été soulignées. Si les filiales ont un rôle beaucoup plus important dans la formulation des besoins et dans la mise à disposition de ressources R&D, mobiliser des ressources de conception mutualisées sur des projets à forte incertitude sur le marché peut rester difficile. De plus, les innovations dont le marché semble limité à quelques pays ou une zone géographique, risquent d'apparaître toujours moins rentables que des innovations globales et d'être ainsi non prioritaires et ne pas justifier un investissement R&D. Le risque est alors une focalisation sur les marchés dans lesquels l'entreprise est établie. Or, il n'est pas toujours possible d'adapter des produits et notamment de les simplifier lorsqu'ils ont été conçus pour les marchés développés, par exemple.

Les travaux qui ont caractérisé ce modèle font l'hypothèse d'un relatif équilibre entre les différentes filiales. Ils ne mettent pas l'accent sur le fait que la trajectoire de développement de l'entreprise a pu conduire à des concentrations de ressources et de chiffre d'affaires dans quelques pays, que l'on qualifiera d'historiques. Un décalage peut exister entre les pays historiques et les pays à forte croissance, qui s'observe aujourd'hui de manière aigüe dans de nombreuses entreprises multinationales face à la croissance rapide de pays émergents comme la Chine, l'Inde, la Corée, le Brésil ou la Russie. Ce phénomène a conduit plusieurs auteurs à s'intéresser aux différentes dynamiques de transfert d'innovations entre pays et aux schémas organisationnels associés.

## **1.2 - TRAJECTOIRE D'INNOVATIONS MULTI-PAYS**

Dans les trajectoires de transfert d'innovations traditionnelles, les nouveaux produits sont d'abord développés pour des marchés exigeants en termes de performances et en capacité de payer pour ceux-ci, avant d'être commercialisés dans un second temps à plus grande échelle dans des marchés moins exigeants et moins solvables, une fois que les investissements de développement ont été amortis. Au contraire, les travaux récents mettent l'accent sur des trajectoires d'innovation inverses dans lesquelles l'innovation est développée pour répondre à un besoin local dans un pays émergent, puis adoptée dans un second temps par d'autres marchés émergents avant de diffuser vers les pays développés.

En effet, les caractéristiques des marchés émergents identifiés par Govindarajan & Ramamurti(2011) correspondent à des besoins spécifiques à comprendre et à analyser. Les clients recherchent un avantage coût important compte tenu de la faiblesse des revenus moyens et des fonctionnalités en cohérence avec les conditions d'usage spécifiques (absence et faiblesse des infrastructures, grande ruralité, etc).

Govindajaran & Trimble (2012) proposent pour répondre à ces besoins un modèle d'organisation spécifique, dénommé *Local Growth Team* (LGT), qui permet aux filiales de développer ce type d'innovations et de contribuer à leur diffusion dans la FMN. Dans cette organisation, l'équipe projet locale a une autonomie importante dans ses choix techniques et marketing. Elle peut cependant s'appuyer sur des connaissances et expertises maîtrisées dans les services centraux de l'entreprise grâce au soutien du *top management* et à la reconnaissance de l'importance stratégique de telles initiatives.

Ce mode d'organisation a été mis en évidence dans le cas d'exploration de marchés potentiellement importants et pour répondre à des besoins spécifiques locaux comme le fait de réaliser des diagnostics médicaux à des habitants éloignés des centres hospitaliers en Asie, par exemple. Ainsi le potentiel de l'innovation en termes de marché et d'étendue géographique est déterminé progressivement et n'est pas précisément quantifié ex-ante. La portée régionale n'est pas une condition requise au lancement du projet mais une possibilité laissée ouverte grâce à l'acquisition progressive de connaissances. Ce mode permet de construire des compétences dans des domaines nouveaux pour la multinationale en développant des connaissances sur un marché local, en introduisant assez rapidement un produit innovant sur ce marché dans une logique d'expérimentation et avec des boucles d'apprentissage courtes. Cette dynamique prépare une entrée éventuelle sur des marchés présentant des besoins similaires à ceux du marché local initial. Des adaptations successives au fur et à mesure de la découverte des marchés nouveaux dans lesquelles elle est introduite, sont alors intégrées selon une logique de lignée comme l'ont analysé Jullien et al (2012) dans le cas de la Logan initialement conçue pour l'Europe de l'Est et qui a été adoptée en Amérique Latine puis en Europe occidentale.

Ainsi quand General Electric (Govindarajan & Trimble, 2012) a développé un appareil à ultrasons pour le marché chinois, l'équipe de développement locale a recruté de nombreux spécialistes chinois qui étaient familiers avec ce marché et maîtrisaient des compétences de

développement à bas coûts. Cependant l'équipe s'est aussi appuyée sur les laboratoires centraux de l'entreprise. Le directeur de la division mondiale d'instruments médicaux a joué le rôle de sponsor et a négocié pour le compte de l'équipe locale avec les services centraux, l'utilisation de parties de logiciel déjà développées par le groupe. Ainsi, un expert reconnu au niveau du groupe, installé en Israël, a également apporté sa contribution à l'équipe basée en Chine. Une dynamique similaire et une modalité organisationnelle proche ont été mises en évidence par Jullien et al. (2012) dans l'analyse du cas de la Logan, un véhicule développé par des équipes spécifiques et à destination d'une cible locale : la Roumanie en l'occurrence. Les équipes ont pu bénéficier de support et de compétences de conception concentrées au technocentre de Renault. Initialement introduite en Roumanie, la Logan a été adaptée pour l'Amérique du sud avec la Sandero et introduite également en Europe occidentale avec un grand succès.

Ainsi, les différents modèles de multinationales (le hub centralisé, la fédération décentralisée ou la firme transnationale) d'une part et les travaux récents de développement d'innovation à l'internationale de l'autre, laissent des questions ouvertes et apportent des réponses partielles aux stratégies à mettre en œuvre par les FMN pour viser des marchés émergents, dans le cas où la majorité de leurs ressources d'innovation sont sur leur marché historique. En effet, les modèles de FMN proposés par Bartlett & Ghoshal (1989) ne traitent pas de la coexistence de filiales différentes et font l'hypothèse d'un relatif équilibre entre elles sans considérer le cas des filiales historiques dans lesquelles se concentrent les capacités d'innovation. Les travaux récents de développement d'innovation à l'internationale se concentrent sur un type d'innovation spécifique, les innovations locales développées pour les pays émergents (Govindarajan & Trimble, 2012 ; Jullien et al. 2013), ou sur les modes de management de projets de développement globaux intégrant des ressources mondialement réparties (Doz & Wilson, 2012) et non pas sur l'innovation en elle même.

L'objectif de cette communication est de contribuer à la réflexion sur le management de l'innovation de FMN qui visent notamment des marchés émergents en ayant la majeure partie de leur capacités d'innovation dans leurs marchés historiques. Comment mettent-elles en œuvre une stratégie de croissance par l'innovation dans ces marchés? Quelles innovations développer à destination de ces marchés ? Comment organiser les processus d'innovation?



Quels rôles respectifs jouent les services centraux et les filiales locales dans ces développements ?

## **2 - METHODE**

Pour explorer ces questions de recherche, nous avons adopté une approche par étude de cas (Eisenhardt, 1989). Nous avons retenu une entreprise emblématique qui représente un contexte particulièrement pertinent d'analyse d'une stratégie de croissance à l'international par l'innovation, comme nous l'avons souligné en introduction, et analysé cette stratégie et les innovations lancées. Nous présenterons ce contexte ci dessous ainsi que la méthode de recueil et de traitement des données qui a permis d'avancer les résultats qui seront détaillés en section 3.

### **2.1 – LE CONTEXTE DE RECHERCHE : LA STRATEGIE DE CROISSANCE PAR L'INNOVATION A L'INTERNATIONAL D'ORANGE**

Nous présenterons ci dessous la stratégie d'internationalisation du groupe Orange dans la zone Afrique Moyen Orient (AME), la place qu'y tient l'innovation et les différents acteurs de l'entreprise qui contribuent aux processus de développement de ces innovations.

#### **2.1.1 – Une stratégie de croissance dans la zone AME**

L'internationalisation d'Orange, opérateur historique anciennement « France Télécom », a commencé en 1996 avec la dérégulation et a visé essentiellement l'Europe. En 2012, la France représente 47% du CA devant la Pologne et l'Espagne, les deux marchés étrangers les plus importants, qui représentent 17% du CA. Depuis la fin des années 90, Orange s'est également implantée en Afrique et Moyen Orient avec la création de 22 filiales qui contribuent à 9% du chiffre d'affaires du groupe (2012) qui a cru de 35% entre 2008 et 2012. Cette croissance repose aussi bien sur l'exploitation de produits et services déjà déployés en Europe que sur des offres spécifiques développées pour la zone comme par exemple *Orange Money*, un service de paiement sur mobile que nous analyserons plus loin. Cependant plus de la moitié des ressources d'innovation de Orange se situent en France, marché historique.

#### **2.1.2 - La région AME : de grandes disparités mais des caractéristiques communes**

Les marchés de la région AME présentent des spécificités communes comme par exemple une population majoritairement rurale avec des infrastructures de transport peu développées, un faible PIB/habitant, une population jeune et des classes moyennes peu nombreuses. Parallèlement, des disparités existent notamment en matière de taille et de maturité des marchés. La plus grande filiale d'Orange, l'opérateur égyptien Mobinil, a 33 millions de clients loin devant la seconde filiale, Orange Mali, qui en compte environ 7 (2012). Les taux de pénétration du mobile sont également très variables : 130% pour le Botswana ou la Jordanie (reflétant le phénomène multi-équipement), moins de 30% pour le Niger. Ces divergences conduisent à des écarts de taux de croissance annuels du CA (35% au Mali, contre 10% en Jordanie). Enfin, la pression concurrentielle est très différente selon que la filiale est leader ou challenger sur son marché.

### **2.1.3 - Les acteurs de l'innovation<sup>2</sup>**

Pour développer des innovations à destination de ces pays et qui ont porté la croissance rappelée ci dessus, différents acteurs sont impliqués. L'activité B2C d'Orange est organisée en *régions* qui disposent de fonctions support propres (stratégie, finance, RH, etc), *et* auxquelles sont rattachées les filiales. La principale mission de la *région* est d'accompagner les filiales dans le développement commercial de leur activité et l'implémentation de programmes de réduction de coûts opérationnels. Chaque *région* gère son propre budget qu'elle investit dans la zone géographique dont elle a la responsabilité. Les offres sont développées par le technocentre et les laboratoires dont les ressources sont majoritairement installées en France sauf pour 3 technocentres et 8 labs internationaux qui ont une activité généralement globale ou régionale. Le Technocentre, coordonne la sélection des offres qui seront intégrés dans le plan produit à trois ans et la sélection des produits *Core Zero* (voir encart). Il recueille aussi des idées d'offres nouvelles venant des filiales.

Les offres sont distribuées par les filiales qui sont majoritairement focalisées sur la gestion des activités opérationnelles, avec généralement peu de ressources disponibles pour l'innovation. A l'exception de la filiale France (implantation historique) et plus récemment de la filiale polonaise, qui sont dotées de ressources en R&D importantes et peuvent ainsi développer des projets d'innovation pour leur marché local. N'ayant pas de ressources propres, les autres filiales peuvent faire appel à des partenaires locaux pour répondre à leurs

---

<sup>2</sup> L'organisation analysée est en date de 2012

besoins spécifiques à court terme lorsque l'environnement le permet. Ainsi, les filiales sont généralement très demandeuses d'innovations adaptées à leurs besoins spécifiques. Sans être responsables des innovations, les *régions* à travers leurs directeurs, sont impliquées dans le choix des innovations qui seront développées en central pour les filiales. Ils sont membres du Comité d'Innovation, chargé de l'allocation des budgets pour le développement des produits.

Les offres *Core Zero* sont des innovations destinées à être distribuées dans tous les pays. Ces offres sont sélectionnées en fonction de (i) leur capacité à générer des revenus, de manière directe ou indirecte, (ii) leur rôle en tant que différenciateur clé, (iii) leur contribution à la marque, et (iv) leur contribution au développement d'un nouveau domaine stratégique pour le groupe.

Les offres candidates sont proposées par les filiales et par les chefs de produits situés à la recherche & développement et aux technocentres lors de deux réunions annuelles organisées à Paris au début de chaque semestre par la *région* AME et auxquelles sont invités les PDG des filiales et leur directeur marketing. Il y'a un vote. Les offres sont ensuite choisies définitivement par le Comité d'Innovation, qui inclut les directeurs de régions et qui décide de l'allocation de budgets pour le développement de ces offres et de la feuille de routes des filiales.

## 2.2 – RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Nous nous sommes concentrées sur 7 cas d'innovation en poursuivant une variété sur les critères suivants : les pays concernés dans la zone, le succès rencontré, l'origine de l'innovation, l'ampleur du déploiement, etc. Nous avons donc adopté une méthodologie par études de cas (Eisenhardt, 1989) qui se déroulent au sein d'un même contexte (même entreprise) permettant ainsi selon Yin (2003) de contrôler les variables externes et de se concentrer sur les variables qui caractérisent plus spécifiquement le phénomène à l'étude. Comme présenté ci-dessus, l'entreprise retenue correspond à un échantillonnage théorique car elle représente un cas emblématique ou révélateur (Yin, 2003). Les cas ont été identifiés après une première série d'entretiens avec des acteurs situés au niveau corporate (région, laboratoires de recherche, technocentres, etc) et qui avaient ainsi une vision d'ensemble des innovations commercialisées par la firme dans la zone considérée (Afrique et Moyen Orient).

Nous avons opté pour des innovations à la fois passées pour pouvoir en analyser le processus de développement mais aussi relativement récentes pour pouvoir d'une part en analyser le déploiement et d'autre part contacter les acteurs qui étaient impliqués et qui étaient encore

dans l'entreprise. En effet, procédant par entretiens en plus des documents recueillis pour chaque innovation, il était nécessaire aussi qu'elles ne soient pas très anciennes afin de pouvoir interagir avec les principaux protagonistes. Les innovations sont *Caller Ring Back Tones*, *Cattle Tracking*, *Emergency Credit*, *Orange Money*, *Livebox*, *Village Phone*, *Voice Mail Improvement Program*.

Le recueil des données concernant les innovations s'est fait principalement par entretiens semi-directif en suivant une grille d'analyse basée sur le cadre théorique proposé par Clark & Wheelwright (1992) qui cherche à mettre en évidence les principaux acteurs du projet et les principales étapes de développement. Au delà du développement en tant que tel, des entretiens avec les directeurs marketing des filiales et au niveau de la zone ainsi que des chefs de produit et l'analyse des *Core Zero* (cf. encart ci dessus) ont permis de retracer le déploiement des innovations. La grille d'analyse ainsi adoptée permet de renseigner les différentes phases allant du développement de l'innovation à son déploiement au sein de filiales de la FMN.

Ainsi c'est au total environ 50 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'1h30 qui ont été menés avec les principaux acteurs impliqués au corporate (laboratoires de recherche, technocentre regroupant les ressources marketing et de développement, implémentation, etc) et dans les filiales qui ont commercialisés les innovations (CEO, CMO, business developer, etc). Une quinzaine de filiales de la zone ont ainsi été investiguées. Des comptes rendus des entretiens étaient systématiquement envoyés aux interviewés pour validation. Le recueil des données a duré une année et a également consisté en la collecte de tous types de documents disponibles relatifs aux innovations et aux relations entre le siège et les filiales (marchés & segments, domaines produit cibles, objectifs financiers, études techniques, descriptif, contrat avec des fournisseurs, priorités stratégiques, etc).

Des monographies ont ensuite été établies pour chaque cas, diffusées auprès des interviewés et discutées au sein d'un comité qui a joué le rôle d'une instance de gestion de la recherche au sens de Girin (1990). Ce comité était constitué du responsable de la zone au technocentre, du responsable des laboratoires de recherche internationaux et du responsable de l'organisation des processus d'innovation dans l'entreprise. Les 7 monographies ont ensuite été analysées de manière transversale jusqu'à identifier de manière inductive trois types qui ont été

caractérisés. Cette caractérisation a été discutée et validée lors des réunions du comité de pilotage de la recherche cité ci dessus.

Cette méthode a cependant les limites suivantes: même si les innovations sont récentes les analyses s'appuient sur des données a posteriori conduisant notamment au fait qu'il n'a pas toujours été possible d'obtenir toutes les données quantitatives nécessaires. Le premier biais a été corrigé d'une part par la pluralité des acteurs impliqués dans l'innovation et qui ont été interviewés permettant ainsi la triangulation des données et d'autre part par le fait que les membres du comité cité connaissaient ces innovations et pouvaient porter un regard critique.

### **3 – TROIS EXEMPLES D'INNOVATIONS**

De manière inductive, nous avons pu distinguer trois types différenciés parmi les 7 innovations analysées. Nous détaillerons dans cette partie trois innovations (*Caller Ring Back Tones CRBT*, *Orange Money* et *Cattle Tracking*) qui correspondent à ces trois types caractérisés dans la suite.

#### **3.1 – CALLER RING BACK TONES (CRBT)**

Le *CRBT* est un service qui permet de personnaliser la tonalité qu'entendent les appelants. Ce service a été lancé par Orange en Europe en 2005 avec un succès mitigé. Début 2006, une équipe a été montée pour lancer le service en AME. L'équipe projet, située en central, a sollicité les pays intéressés par cette offre : le Cameroun a ainsi été sélectionné en tant que pays pilote. L'équipe projet a mené des consultations auprès des filiales pour agréger les besoins avant les principaux choix techniques. En 2010, le service a été intégré dans les projets *Core Zero* pour la zone. Fin 2011, le service avait été diffusé dans 16 pays de la zone (Botswana, Madagascar, Kenya, Ouganda, Côte d'Ivoire, Tunisie, etc).

Les composantes du service sont standardisées. L'adaptation principale de l'offre en fonction du pays réside dans le choix des tonalités proposées (artistes locaux ou chants religieux). Ces tonalités sont choisies par les filiales et achetées à des fournisseurs locaux.

Le développement de l'offre a été piloté par deux chefs de projet : marketing et technique. Des spécialistes de la recherche centrale, notamment basés au lab. du Caire, apportaient leur expertise à titre ponctuel pour certaines fonctionnalités. Un centre d'expertise technique

centralisé localisé en Pologne a participé aussi au projet. Compte tenu de l'échelle de l'offre, le service achat groupe était impliqué. A partir de 2008, le pilotage du projet a été transféré du technocentre de France à celui d'Amman qui a continué à gérer la commercialisation.

Pour le développement de cette offre, l'expérience acquise lors du premier lancement de CRBT en Europe a été utile pour le choix du fournisseur de plateformes et du modèle de répartition des revenus avec ce dernier. Les seuls coûts portés par les filiales étaient les coûts opérationnels associés au lancement et à la maintenance du service, tels que le marketing et la formation. L'équipe projet locale a été impliquée dans l'analyse du marché, menée sous la responsabilité de l'équipe projet groupe.

Avant le lancement du service dans un pays, le chef de projet technique interagit avec son homologue local pour préciser les spécifications des interfaces avec les systèmes d'approvisionnement et de facturation. Une fois le projet lancé, le spécialiste technique local gère la maintenance opérationnelle des plateformes avec le fournisseur, avec l'aide des équipes groupe en cas de besoin.

Fin 2011 et suite à de nombreux lancements, le chef de projet marketing a formalisé un processus pour faciliter le partage de bonnes pratiques, notamment en termes de marketing opérationnel et a produit les « règles d'or » réunissant les leçons principales tirées de l'expérience des différents pays. Ce chef de projet organisait notamment une réunion mensuelle avec les correspondants locaux.

Les campagnes marketing de lancement étaient élaborées et exécutées en local par les filiales qui ajustaient la tarification, la fréquence de la facturation, et les messages communiqués au client.

#### **Principaux acteurs impliqués**

Acteurs centraux : Chefs de projet, Experts R&D (Pologne, Egypte), Technocentre France puis Amman. Fournisseur global pour la plateforme technique.

Acteurs locaux : correspondants commerciaux et techniques dans 16 pays chargés de la commercialisation, fournisseurs de contenus.

#### **Chronologie**

2002 : Lancement du CRBT en Asie (SK Telecom, Shanghai Mobile en Chine, DoCoMo au Japon).

2005 : Lancement en Europe par Orange.

2006 : Création du projet *CRBT* pour AMEA, appel aux pays AMEA intéressés

2007 : Cameroun pays pilote, République Dominicaine, Botswana.

2008 & 2009 : Lancement (Madagascar, Sénégal, Mali, Moldavie, Côte d'Ivoire, Kenya, Ile Maurice) et transfert de la gestion du projet au technocentre d'Amman.

2010 : Lancement (Egypte, Guinée-Conakry). Création de deux versions (« Basics » et « Advanced »). Intégration dans les projets *Core Zero* de la zone

2011 : Lancement (Jordanie, Ouganda, Tunisie, RCA). Mise en place par le techocentre de Amman d'un processus de partage des meilleures pratiques.

2012 : Nombre total de lancements dans la zone AMEA (16 pays).

### 3.2 – *ORANGE MONEY*

*Orange Money* est un service permettant aux clients de transférer de l'argent et d'effectuer des paiements (factures d'électricité, etc.) à l'aide de leur mobile. C'est en quelque sorte un compte sur mobile. Compte tenu du faible taux de bancarisation (estimé à moins de 10% en moyenne<sup>3</sup> dans la région Afrique subsaharienne), et du fort taux d'équipement en mobiles dans la zone (pénétration de 60% environ), plusieurs filiales pouvaient être intéressées par cette innovation. De plus, un service de paiement sur mobile permettrait de fidéliser les clients, dont 95% utilisent le prépaiement et sont clients de plusieurs opérateurs.

L'offre principale développée consiste en quatre services : transfert d'argent, retrait et dépôt d'espèces, paiement de factures et rechargement de crédit téléphonique. Ainsi, le développement et le déploiement de l'offre nécessitent la création d'un écosystème de partenaires commerciaux (prêts à accepter ce mode de paiement) et financiers ainsi que la négociation avec des instances de régulations bancaires locales. Les filiales ont été très impliquées dans ces tâches.

La genèse du projet remonte à 2006, lorsqu'une petite équipe marketing groupe a été montée pour identifier des opportunités pour un produit de paiement sans contact. Suite à des discussions avec les filiales dans la zone AME, le concept d'un service de paiement sur mobile a été identifié. Une équipe projet a donc été créée. Quelques mois plus tard (en 2007), Safaricom (filiale de Vodafone) lance le même service (M-Pesa) au Kenya. Ce service, qui a atteint 32 millions de transactions pour une valeur de 695M€ en mars 2011, avec 14 millions d'utilisateurs (40% de la population) a servi d'offre de référence pour *Orange Money*.

---

<sup>3</sup> A quelques exceptions comme le Botswana et le Kenya, où les taux de bancarisation se situent autour des 50%

Les premières investigations menées par l'équipe groupe ont révélé qu'un service de paiement sur mobile nécessite des contrôles de sécurité pour éviter la fraude et le blanchiment d'argent et donc une plateforme et des autorisations spécifiques du régulateur financier local. Des négociations avec la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)<sup>4</sup> ont ainsi été initiées.

Le développement d'une infrastructure nouvelle nécessitait l'établissement de spécifications fonctionnelles et d'interfaces avec les systèmes d'information existants aussi bien au niveau du groupe qu'en local. Cette tâche a impliqué les filiales, qui ont exprimé leurs besoins agrégés par le chef de projet en charge du marketing.

Plusieurs difficultés techniques ont été identifiées et traitées entre le premier lancement, en Côte d'Ivoire en décembre 2008, et le second au Sénégal en mai 2010. Une grande partie de ces difficultés était liée à l'architecture des plateformes et a donc été réglée par les équipes en central. Lors des trois premiers lancements, une grande partie de la plateforme a été installée sur place par les équipes locales avec l'accompagnement du groupe. Les infrastructures ont ensuite été mutualisées en une infrastructure installée en France et gérée à distance par des équipes en Roumanie. Le lancement au Niger en juin 2010 a pu profiter de ce système mutualisé qui permettait d'alléger les coûts, surtout dans les pays où les ressources locales étaient limitées. En effet, les équipes groupe intervenaient dans la configuration des paramètres et les tests de sécurité à distance. Depuis la mutualisation, les équipes locales interviennent peu dans le volet technique sauf, pour intégrer de nouvelles fonctionnalités et des améliorations continues par celles qui disposent de compétences internes.

Le besoin de partager des connaissances sur les processus commerciaux a motivé la création d'un centre de compétences à Bamako en 2008 en charge de la formation des équipes locales aux processus de négociation avec les partenaires financiers et de distribution, ainsi qu'aux contrôles et au *reporting* auprès des banques.

Le projet a bénéficié de l'appui de plusieurs sponsors au niveau du groupe qui se réunissaient régulièrement avec les chefs de projets et qui rendaient le projet visible et mobilisaient les ressources nécessaires pour le faire avancer aux moments difficiles.

---

<sup>4</sup> La BCEAO est la banque centrale pour l'Union Monétaire Ouest-africaine (UMOA), dont les huit états membres sont le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo.



Dès qu'une décision de lancement du service dans un pays était prise, un chef de projet local généralement dédié était nommé. Il rendait compte au responsable de la filiale et travaillait avec les équipes du groupe en charge des différents chantiers (marketing, distribution, technique, processus, etc). Les équipes des filiales ont été très impliquées dans l'établissement de partenariats locaux pour la mise en place d'un réseau de distribution spécifique. Les trois canaux principaux utilisés pour distribuer le service étaient les réseaux des partenaires bancaires, les distributeurs agréés par Orange tels que des marchands, des pharmacies, et les boutiques Orange. Les équipes locales étaient fortement impliquées dans les campagnes de marketing opérationnel qu'elles ont adaptées localement en recrutant notamment des personnes pour interagir avec le client compte tenu de la nature du service et de la population ciblée. Au Mali, par exemple, une force de vente d'une centaine de jeunes, surnommés les *Boys & Girls*, joue un rôle clé dans le recrutement de nouveaux clients au service depuis son lancement en juin 2010.

Après le lancement dans plusieurs pays, le projet est entré dans une seconde phase d'enrichissement de l'offre dans les pays (la Côte d'Ivoire, le Sénégal, le Mali, Madagascar, le Cameroun) bénéficiant d'un succès commercial, d'une infrastructure et de compétences nécessaires pour gérer et faire évoluer le service. Dans cette deuxième phase également, le groupe consultait les pays pour identifier les services qui pouvaient être lancés. Les choix finaux se faisaient par le groupe, qui favorisait les services susceptibles de concerner le plus de pays, comme les services de paiement de factures d'électricité ou d'abonnements Canal+.

En 2011, Orange Money comptait 3,2 millions d'abonnés dans huit pays et a été intégrée dans les innovations *Core Zero*. L'objectif est de le lancer dans l'ensemble des pays AME où Orange est opérateur (22 pays), d'atteindre 30 millions d'abonnés et d'offrir un écosystème complet de services financiers sur mobile. Le paiement sur mobile a été annoncé par le CEO du groupe en novembre 2013, comme l'un des axes de la stratégie du groupe au-delà de la zone AME.

#### **Principaux acteurs impliqués**

Acteurs groupe : l'équipe projet, les sponsors, les équipes de support R&D et le centre de compétences créé en 2008 au Mali.

Fournisseurs globaux de hardware pour les plateformes techniques.

**Acteurs locaux :** top management des filiales, chefs de projet (technique, marketing, relations banques, etc.).

Fournisseurs locaux (notamment pour le développement de services supplémentaires).

Partenaires locaux : banques, entreprises de transfert d'argent, commerçants (pharmacies, marchands, boutiques Orange), facturiers (entreprises de services publics eau, électricité), chaînes de télévision (Canal+), etc.

### **Chronologie**

2006 : Initiation des discussions autour d'un service de paiement sur mobile en Afrique dans une équipe marketing groupe chargée de l'identification de nouvelles opportunités.

2007 : Création d'une équipe projet groupe. Lancement de M-Pesa par Safaricom (filiale de Vodafone) au Kenya.

2008 : Premier lancement en Côte d'Ivoire. Création d'un centre de compétences au Mali pour former les équipes locales aux négociations avec les partenaires commerciaux locaux.

2010 : Lancements (Sénégal, Mali et Niger , Madagascar , Kenya ).

2011 : 4,3M d'abonnés, *Orange Money* est intégré dans les projets *Core Zero*. Lancements (Botswana , Cameroun ).

2012 : Lancements (Jordanie et Maurice). Nombre total de lancements en AMEA : 10 pays.

### **3.3 - CATTLE TRACKING**

L'offre de suivi de bétail ou *cattle tracking* consiste à attacher un équipement (collier ou étiquette) à un animal, qui devient traçable à tout moment. La cible visée était les éleveurs de bétail qui laissent paître les animaux sur de grandes superficies très peu peuplées<sup>5</sup>. La valeur du service est de réduire le risque de perte ou de vol d'animaux dont la valeur de marché est très importante. Le bétail avait déjà une étiquette qui émettait des signaux détectables dans des régions relativement peuplées mais la filiale cherchait à fournir une couverture beaucoup plus étendue, sinon complète.

L'offre a été identifiée et développée par la filiale d'Orange au Botswana en 2011 qui a aussi supporté les coûts associés. La filiale a reçu le soutien d'une petite équipe groupe de soutien pour l'innovation locale, travaillant simultanément sur plusieurs projets locaux de petite échelle gérés indépendamment des feuilles de route coordonnées par le Technocentre. Cette équipe groupe était composée de deux acteurs qui mobilisaient leur propre réseau pour

<sup>5</sup> 98% de la population occupe seulement 20% du territoire national

accéder à l'expertise et négocier quelques moyens, si nécessaire. Le projet a aussi bénéficié d'une ressource groupe localisée au Botswana pour une année et qui a joué le rôle de chef de projet.

L'un des défis à relever était de trouver une batterie dont la durée était égale à celle de l'animal (de huit ans environ). L'une des premières étapes du projet a consisté en l'établissement par la filiale d'un partenariat avec un institut de recherches local qui développerait le collier. Suite à des problèmes de gouvernance, l'institut de recherches s'est retiré du projet. L'équipe de soutien groupe a de son côté identifié un expert central en France pour résoudre les problèmes de réseaux. Cependant, le projet n'a pas bénéficié d'autres ressources centrales et a rencontré des difficultés que la filiale n'a pas pu gérer.

#### **Principaux acteurs impliqués**

Acteurs groupe : chef de projet (expatrié pendant une année), expert d'Orange Labs pour résoudre les problèmes de réseaux, petite équipe au technocentre de soutien pour l'Innovation Locale en AMEA.

Acteurs locaux : Management de la filiale locale.

## **4 – PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE D'INNOVATIONS POUR UNE MULTINATIONALE**

L'analyse des cas, dont trois exemples ont été présentés plus haut, nous conduit à distinguer 3 types d'innovations développées et déployées à l'international: globale, régionale et locale. Chaque type associe d'une manière cohérente le rôle des acteurs centraux dans le processus de développement, le rôle des acteurs locaux, et le besoin fonctionnel auquel répond l'offre. Le tableau N°2 ci-dessous récapitule les principales caractéristiques de ces trois types.

**Tableau N°2 : Caractéristiques des trois types d'innovation**

|                                              | <b>Innovation globale</b>                                                                    | <b>Innovation régionale</b>                                   | <b>Innovation locale</b>       |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Acteurs du processus de développement</b> | Implication forte d'une équipe centrale dédiée<br><br>Diffusion massive planifiée en central | Equipes centrales dédiées au développement du cœur de l'offre | Acteurs et fournisseurs locaux |

|                                                                                              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                             |                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              | (core zero)                                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |                                                                                                   |
| <b>Engagement local</b><br><br><i>(conception, développement, distribution, financement)</i> | Limité à l'installation technique locale, marketing opérationnel, distribution<br><br>Adaptation marginale du produit<br><br>Financement local faible | Moyen : adaptation régionale et/ou complément de développement<br><br>Financement d'une partie des investissements groupe en plus des développements locaux | Maximal<br><br>Conception ou adaptation importante d'un produit existant<br><br>Financement local |
| <b>Nature du besoin fonctionnel</b>                                                          | Homogène sur tous les marchés                                                                                                                         | Spécifique à une région                                                                                                                                     | Identifié localement                                                                              |

#### 4.1 - INNOVATION GLOBALE

L'innovation globale se caractérise par un développement initié et coordonné en central, une implication locale minimale, un besoin commun à une zone géographique large et une offre standard. L'innovation *CRBT* correspond à ce type.

Le développement est piloté par les équipes centrales sur la base d'un cahier des charges défini ex-ante. La distribution implique très fortement les équipes centrales également notamment à travers les actions suivantes :

- Accompagnement des équipes locales par une équipe centrale dédiée à l'innovation. L'équipe prend en charge le design du parcours client, et la mise en oeuvre de la technologie.
- L'établissement d'un accord-cadre entre le groupe et des fournisseurs choisis pour la fourniture d'équipements.

Cet investissement important du centre est amorti par le nombre important de filiales dans lequel l'innovation est commercialisée et par le cumul des revenus générés. Généralement, des incitations sont mises en place auprès des filiales pour qu'elles adoptent l'innovation et la

commercialisent. Plus généralement, les innovations *Core Zero* illustrent ce type. L'entreprise profite ainsi d'effets d'échelle et d'effets d'apprentissage entre les différents pays portés par les services centraux.

L'implication de la filiale dans le développement de ce type d'innovation est souvent réduite à l'implémentation technique de l'offre et au marketing opérationnel qui accompagne la commercialisation. Il peut aller jusqu'à une adaptation mineure de l'offre sans cependant modifier la conception initiale (choix des musiques de tonalités, traduction en langue locale, etc.). Sur le plan financier, l'engagement de la filiale est limité à la prise en charge du temps consacré par les équipes locales et à l'achat de matériel pour l'implémentation (plateformes SI, contenus locaux, matériel marketing).

L'innovation vise un besoin commun aux différents marchés de la zone auxquels une offre standardisée avec des fonctionnalités génériques permet de répondre.

Ce type d'innovation correspond au mode d'organisation de l'innovation associé au modèle du « hub centralisé » présenté plus haut.

#### **4.2 - INNOVATION REGIONALE**

L'innovation régionale se caractérise par un pilotage du développement centralisé et une implication plus importante de la filiale que ce qu'on observe pour l'innovation globale, avec notamment sa participation au développement des partenariats nécessaires à l'élaboration de l'innovation. La dimension régionale correspond à l'existence de besoins à satisfaire communs à plusieurs filiales d'une région. L'innovation *Orange Money* correspond à ce type.

Les équipes centrales, comme le technocentre par exemple, coordonnent le développement de parcours clients types et l'établissement de procédures à suivre pour le lancement dans chaque pays (pour *Orange Money*, par exemple, processus de gestion des fonds, sécurisation des SI, etc.). Les investissements correspondant à ces développements sont partiellement facturés aux filiales et non pas aux coûts réels marginaux. La contribution des filiales est calculée à partir des revenus mensuels générés par innovation et par client et d'un coefficient modérateur qui tient compte du pouvoir d'achat local et de la capacité financière de la filiale. Ce mode de financement constitue une différence majeure entre innovation globale et régionale.

Le besoin de développement local va bien au-delà d'une adaptation à la marge d'une offre standard. En effet, certaines composantes de l'offre ne sont pas élaborées par le groupe qui développe, non pas une offre entièrement finalisée mais un module ou une plateforme cœur à compléter. Les filiales financent les développements de modules complémentaires en plus de leur participation aux investissements de la conception réalisée par le groupe. Dans le cas de *Orange Money* par exemple, l'offre nécessitait l'établissement de partenariats avec des banques locales (notamment pour la distribution), la compréhension et l'intégration des exigences du régulateur financier local (banque centrale) et la création d'un réseau de partenaires locaux pour proposer les services de paiement (compagnies d'eau, électricité, etc.).

L'innovation régionale vise des besoins communs à plusieurs filiales. Cependant, ce besoin peut se présenter ultérieurement dans d'autres filiales de la région et au-delà. Une fois le processus de développement achevé, l'offre peut alors être proposée au-delà de la zone géographique pour laquelle elle a été initialement conçue. C'est le cas par exemple de *Orange Money* dont l'extension a touché des filiales africaines autres que celles concernées dans un premier temps et est envisagée désormais en France avec le développement récent du *mobile banking*.

L'innovation régionale se rapproche pour certaines dimensions de l'innovation globale avec un pilotage centralisé et l'exploitation d'économies d'échelle. Elle en diffère cependant. Elle émerge en effet de l'identification de besoins spécifiques de filiales qui sont étroitement impliquées dans l'élaboration des offres et dans les partenariats qui associent des acteurs locaux. Elle mobilise également des ressources centralisées.

Ce type d'innovation semble favorisé par le modèle de la « firme transnationale ».

### **4.3 - INNOVATION LOCALE**

Les équipes centrales s'impliquent de manière très marginale ou pas du tout dans les innovations locales. La filiale prend en charge les développements et sous-traite localement les activités pour lesquelles elle n'a pas de compétences en interne (comme la collaboration avec un institut de recherche technique local pour le développement du *Cattle Tracking*, qui correspond à ce type d'innovation).

En plus d'une conception et d'une coordination du projet en local, le financement est entièrement porté par la filiale.

Le besoin satisfait par l'innovation est identifié par la filiale qui ne trouve pas d'offre adaptée dans le portefeuille des innovations proposées en central. Le besoin est initialement analysé comme très spécifique à un pays, (la géographie d'un pays par exemple rendant difficile le contrôle du bétail conjugué avec la valeur de marché du bétail ou un fort taux de vol). Comme pour l'innovation régionale, il peut s'avérer, une fois le développement finalisé et les premières commercialisations réalisées, que l'offre intéresse d'autres filiales.

Ce type d'innovation est à rapprocher des trajectoires d'innovation inverses et de l'organisation en *local growth team*. Dans l'innovation locale comme dans l'innovation inverse, le besoin initial est local et les équipes de développement s'appuient principalement sur des ressources locales en interne ou dans l'environnement proche. Dans les deux cas, l'enjeu majeur de ce type d'innovation né localement est leur potentiel d'identification d'offres radicalement nouvelles intéressant aussi les pays historiques.

Dans les cas analysés qui nous ont conduit à caractériser l'innovation locale, contrairement au modèle de LGT il n'y a pas eu de soutien des services centraux ni du top management. C'est davantage des marges de manœuvre laissées au niveau local et des profils d'acteurs dans les équipes de développement qui ont permis à ces offres de rencontrer un marché dont l'étendue n'a fait que croître.

## **5 - VERS UN MANAGEMENT DE PORTEFEUILLE D'INNOVATIONS INTERNATIONALES**

Dans le cas de multinationales historiquement ancrées dans leur marché national où se concentrent la majorité des capacités d'innovation, l'innovation globale est l'un des principaux vecteurs de la stratégie d'innovation de l'entreprise à l'internationale. L'innovation locale s'explique notamment par l'histoire des filiales. Ce dernier type paraît cependant intéressant comme mode d'identification d'opportunités et de prototypage à coûts réduits pour tester le potentiel de marchés et d'offres très nouveaux pour la firme.

Plus généralement nous mettons l'accent sur l'enjeu d'une coexistence entre les 3 types d'innovation distingués, source d'identification d'offres et de construction de réponses variées. Il s'agit alors d'équilibrer et de combiner les 3 types (globale, régionale et locale) qui renvoie chacun à une organisation de développement spécifique. Les modèles actuels de management de l'innovation à l'international considèrent rarement les liens entre nature d'innovation et mode d'organisation à adopter. Seul le courant de l'innovation inverse, qui se concentre plus spécifiquement sur les innovations lancées pour les pays émergents par des équipes locales, le précise. Ainsi la littérature tend à mettre en avant des modèles purs, comme le hub centralisé pour l'innovation globale ou le modèle du *Local growth team* et pour l'innovation locale.

Nous proposons trois modalités organisationnelles de nature à soutenir la coexistence de ces trois types. D'abord, un management de portefeuille qui reconnaisse par sa segmentation la spécificité de ces catégories. Ensuite, la mise en œuvre de démarches spécifiques et adaptées à chaque type. Et enfin une gestion dynamique du portefeuille permettant de repositionner une innovation d'un type vers un autre si les premières commercialisations et l'apprentissage générées par le marché révèlent des potentialités nouvelles. Prenons l'exemple de la commercialisation d'une innovation initialement conçue à une échelle locale qui se trouve élargie à d'autres pays au vu de son succès. Ce phénomène est à relier aux incertitudes irréductibles sur la portée géographique d'une innovation et sur sa capacité à séduire des marchés plus ou moins importants. Face à cette incertitude, les choix managériaux sont faits au vu d'informations accessibles au lancement du projet. Elles conduisent à projeter une commercialisation à l'échelle locale, régionale ou globale et une organisation pour le processus de développement de l'innovation qui en découle. L'enjeu pour l'entreprise est alors d'ajuster l'échelle du déploiement (Ben Mahmoud-Jouini et Charue-Duboc, 2014) aux réactions des marchés et ainsi être capable de transformer des innovations conçues pour être de portée locale en innovation régionale voir globale alors que les processus de développement optimaux pour chacune de ces échelles de commercialisation sont différents. La capacité de réaction et d'adaptation est déterminante en fonction de l'accueil de l'innovation par le marché et de l'intérêt que peuvent y voir les différentes filiales, une fois les premières commercialisations faites. C'est notamment cette capacité de réaction aux réponses du marché qui a été à l'origine du succès de la diffusion de la Logan (Jullien et al. 2013) sur un marché beaucoup plus large que celui prévu initialement.



C'est la question des modalités de nature à assurer la transformation d'une innovation locale vers une commercialisation régionale ou mondiale qui est posée.

Les difficultés évoquées pour mobiliser les ressources centrales dans le développement des innovations qui répondent à des besoins régionaux, nous amènent à souligner les déséquilibres qui peuvent survenir entre les filiales en fonction de la taille de leurs marchés respectifs et le décalage entre les pays à forte croissance et ceux dans lesquels l'entreprise est établie de longue date. Les travaux sur l'innovation inverse soulignent alors la nécessité de mettre en place des structures spécifiques pour que des marchés nouveaux dont la taille est difficile à appréhender mais qui constituent une opportunité de positionnement stratégique renouvelée pour la firme puissent bénéficier de forces de développement issues des fonctions centrales et des pôles d'excellence de l'entreprise.

## **CONCLUSION**

Notre objectif dans cette communication était d'investiguer comment des multinationales qui concentrent leurs principales capacités d'innovation dans leurs marchés historiques pourraient se développer rapidement dans des pays à forte croissance sans pour autant y avoir une part importante de ressources de développement. Quels rôles respectifs jouent les services centraux et les filiales locales dans le développement et le déploiement de telles innovations ?

A partir de l'étude de la stratégie de croissance par l'innovation mise en œuvre par Orange en Afrique et Moyen Orient, et à travers l'analyse de 7 innovations lancées dans cette région, nous avons de manière inductive mis en évidence l'importance d'une segmentation du portefeuille d'innovations en trois types d'innovations, globales, régionales et locales, qui diffèrent par la première cible marché visée et par conséquent par le mode de développement et de déploiement dans lequel les acteurs centraux et locaux jouent des rôles différents. Nous contribuons ainsi à compléter les travaux de Bartlett & Ghoshal (1989) qui proposent une typologie de multinationales sans spécifier les types d'innovation dominants dans ces firmes. Nous contribuons également au courant récent de la reverse innovation (Govindarajan & Ramamurti, 2011) qui met en avant l'importance des innovations locales développées par les

multinationales occidentales dans les marchés émergents sans considérer leur coexistence avec d'autres types d'innovations comme les innovations globales notamment.

Dans la suite du courant de la reverse innovation qui a insisté sur la dynamique de déploiement des innovations locales des pays émergents vers les marchés occidentaux historiques des multinationales, nous soulignons la dynamique du portefeuille d'innovation d'une multinationale poursuivant une stratégie de croissance par l'innovation en mettant en avant les ajustements des innovations aux réactions des marchés suite aux apprentissages accumulés au fur et à mesure des déploiements.

## REFERENCES

Bartlett, C. A., et S. Ghoshal, (1989) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson Business Books.

Ben Mahmoud-Jouini, S., et F. Charue-Duboc, (2015). Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale, *Management International*, 18, pp. 42-58

Clark, K. B., et S.C. Wheelwright (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*. New York: NY.

Doz, Y., Santos, J., Williamson, P., (2001) *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy*, Harvard Business School Press

Doz, Y, Wilson, K. (2012) *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World*. Harvard Business Press.

Eisenhardt, K.M. (1989). «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*. 14 (4), p532-550.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. *Epistémologies et sciences de gestion, Economica*, 141-182.

Govindarajan, V. Ramamurti, R. (2011), "Reverse Innovation, Emerging Markets, and Global Strategy". *Global Strategy Journal*, Vol. 1(3-4): 191-205.

Govindarajan, V, Trimble, C. (2012) *Reverse Innovation: Create Far From Home, Win Everywhere*. Harvard Business Press.

Jullien, B. Lung, Y. Midler, C. (2013). *L'épopée Logan : Nouvelles trajectoires pour l'innovation*. Collection Stratégies et Management, Dunod.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods.*, 3rd Edition, Thousand Oaks. CA: Sage.