



HAL
open science

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

Mathias Guérineau, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Florence Charue-Duboc

► **To cite this version:**

Mathias Guérineau, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Florence Charue-Duboc. Différencier les contributions des filiales d'une multinationale en matière d'innovation. *Management international = International management = Gestión internacional*, 2018, 19 (4), pp.34-48. 10.7202/1043075ar. hal-04574353

HAL Id: hal-04574353

<https://hal.science/hal-04574353>

Submitted on 15 May 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Résumé

Le renforcement du rôle des filiales dans la stratégie d'innovation de la Firme Multinationale (FMN) est souligné par différents travaux. Nous proposons quatre idéaux types différenciés de la contributions des filiales dans cette stratégie à partir d'un cadre analytique qui prolonge celui de Bartlett et Ghoshal (1989) et de l'étude du cas d'une FMN emblématique. Parallèlement aux « grandes historiques » et aux « implémenteurs », deux nouveaux types sont mis en avant; les « accélérateurs » et les « forts potentiels » qui développent des innovations susceptibles d'être déployées dans le reste de la FMN. Le type d'innovations que chaque idéal type serait le plus à même de développer est également précisé.

Mots clés : Firme multinationale, filiale, innovation, stratégie internationale, étude de cas, déploiement

Differentiate subsidiaries contributions in a multinational corporation's innovation strategy

Abstract

The strengthening of subsidiaries' role in Multinational Corporations' (MNC) innovation strategy has been underlined. Based on an extension of the analytical framework developed by Bartlett and Ghoshal (1989) and a case study of a representative MNC, we suggest four differentiated ideal types of subsidiary contributions and the type of innovation they are more prone to develop. Besides "historic big" and "implementer" we highlight two specific contributions of "accelerators" and "high potential" subsidiaries that leverage their capabilities and environment leading to innovation potentially deployed afterwards among the subsidiaries.

Key words: Multinational Corporation (MNC), subsidiary, innovation, international strategy, case study, deployment

Diferenciar las contribuciones de las filiales en la estrategia de innovación de la empresa multinacional

Resumen

El fortalecimiento del papel de las filiales en la estrategia de innovación de la empresa multinacional está subrayado por diversos estudios. Proponemos cuatro ideales-tipos distintos referente a la contribucion de las filiales en esta estrategia basado en un marco analítico que se extiende la de Bartlett y Ghoshal (1989) y un estudio de caso de un empresa multinacional icónica. Junto a los "grandes históricos" y a los "ejecutores", dos nuevos tipos se proponen; los "aceleradores" y "alto potencial" que desarrollan innovaciones que se pueden implementar en el resto de la empresa multinacional. Además, el tipo de innovación que cada ideal sería más probabilidades de desarrollar es especificado.

Palabras clave : Empresa multinacional, filiales, innovación, estrategia internacional, estudio de caso, despliegue

Mathias Guérineau (mathias.guerineau@polytechnique.edu)
i3-CRG, CNRS, Ecole Polytechnique, Université Paris Saclay

Florence Charue-Duboc (florence.duboc@polytechnique.edu)
i3-CRG, CNRS, Ecole Polytechnique, Université Paris Saclay

Sihem Ben Mahmoud-Jouini (jouini@hec.fr)
GREGHEC, HEC Paris

Les filiales des multinationales sont l'objet de mutations soulignées par la littérature (Beddi 2011, entre autres) comme la baisse de l'influence du siège sur leur stratégie et leur fonctionnement, décidés souvent à l'échelle locale, une plus forte différenciation de leurs contributions au groupe, et l'intensification des relations inter-filiales. Cette transformation du rôle des filiales qui les conduit à davantage d'autonomie est aujourd'hui considérée comme un facteur clé de la performance des firmes multinationales (FMN) (Birkinshaw, Hood, & Young 2005; Cantwell & Mudambi 2005; Doz & Wilson 2012) notamment en matière d'innovation. En effet, l'importance de l'innovation dans la stratégie des FMN n'a fait que croître et le rôle des filiales dans ce domaine a également été souligné. Elles contribuent à l'innovation grâce à leur double encastrement (Figueiredo 2011; Meyer, Mudambi, & Narula 2011) : externe (local et géographique) et interne à la FMN (global). Ainsi, la proximité des filiales avec les marchés et ressources créatives de chaque pays d'implantation 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. De plus, (Govindarajan & Ramamurti 2011) mettent en évidence des dynamiques spécifiques (*reverse innovation*) dans lesquelles les innovations développées par et pour les filiales dans les pays à forte croissance ou émergents sont diffusées dans un second temps à des filiales historiques de l'entreprise.

Il ressort de ces travaux que des rôles variés peuvent être joués par les filiales dans la stratégie globale d'innovation de la FMN sans qu'ils aient été repérés de manière systématique et mis en correspondance avec les typologies de filiales existantes (Bartlett & Ghoshal 1989; Jarillo & Martíanez 1990; Taggart 1997; White & Poynter 1984) ; Rugman, Verbeke, & Yuan, 2011) qui, il est vrai, ne portent pas spécifiquement sur la stratégie d'innovation de la FMN. Nous

focaliserons donc notre analyse sur les questions de recherche suivantes: Quels critères permettent de différencier les filiales dans la stratégie d'innovation de la FMN et quelles sont les contributions spécifiques associées à chacun des types de filiale distingués ?

Dans un premier temps, nous proposons à partir de la littérature, un cadre analytique original visant à repérer les atouts et les faiblesses des filiales quant à leur contribution aux stratégies d'innovation de la FMN et nous précisons des variables permettant d'opérationnaliser les dimensions distinguées.

Dans un second temps, nous nous focalisons sur le cas d'une grande FMN française ayant placé internationalisation et innovation au cœur de sa stratégie depuis sa création. A partir de l'analyse comparée de 15 de ses filiales et de leurs contributions en matière d'innovation, nous identifions quatre idéaux-types articulant les dimensions suscitées aux contributions en matière d'innovation. Nous soulignons les repositionnements des filiales qualifiées de « grandes historiques » du fait de la stagnation des marchés des pays développés. D'autre part, nous mettons en évidence deux types qui ont retenu peu l'attention dans les travaux jusqu'à maintenant. Les « accélérateurs » qui tout en développant des innovations dans des domaines spécifiques du fait de compétences ancrées localement et d'une forte réactivité associée à leur taille modeste, intéressent plus largement la FMN. Les « forts potentiels », situées dans des pays à forte croissance économique présentant des opportunités et des contraintes nouvelles pour la FMN, elles constituent un creuset pour expérimenter de nouvelles approches notamment en matière de canaux de distribution et de modèles économiques.

Filiales et innovation dans la FMN

La littérature en management international comprend plusieurs typologies qui proposent de différencier les filiales en retenant des perspectives variées.

Les premières typologies, comme celle de Whyte & Poynter (1984), différencient les filiales selon l'étendue de leurs activités et les objectifs qui leur sont assignés par le siège. Elles reposent sur une conception centralisée de la FMN, dans laquelle le siège prend les décisions majeures et définit les stratégies des filiales en fonction notamment, des caractéristiques des marchés locaux et de la diversité des produits. Sans considérer spécifiquement l'innovation, la typologie de Whyte & Poynter (1984) permet de différencier des filiales qui adoptent les innovations de la maison mère pour les distribuer (*Market scope*) de celles qui développent leurs propres offres (*Product scope et Value added scope*).

Soulignant les limites du modèle centralisé et prenant en compte l'initiative des filiales, Taggart (1997) distingue quatre types de filiales selon leur niveau de dépendance vis-à-vis du siège et leur degré d'initiative: actives, autonomes, réceptives ou dormantes. Poursuivant cette approche, d'autres auteurs ont mis en avant des schémas variés de dépendance entre siège et filiales (Beddi 2011; Birkinshaw & Hood 1998; Mayrhofer 2011).

Parallèlement à ces travaux, nous trouvons dans la littérature une autre conception de la FMN modélisée comme un réseau d'unités différenciées et interdépendantes. Dans cette perspective, le siège n'a pas un rôle stratégique prédominant mais est une unité parmi d'autres : la FMN est une fédération d'unités avec un pouvoir distribué (Andersson, Forsgren & Holm 2002; Forsgren, Holm & Johanson 2005). Bartlett & Ghoshal (1989) considèrent quant à eux dans leur modèle de la firme transnationale, que le siège orchestre des ressources géographiquement réparties au sein d'un portefeuille de filiales spécialisées et interdépendantes. Ils insistent d'une part sur les ressources et compétences spécifiques de la filiale qui peuvent bénéficier à l'ensemble de la FMN et d'autre part sur son environnement, qui peut également constituer une ressource pour la firme. Ils proposent quatre types de filiales: les « leaders stratégiques » (fortes compétences et avantages de la localisation forts pour la FMN), les « contributeurs » (compétences fortes mais avantages de la localisation

faibles), les « trous noirs » (compétences faibles mais avantages de la localisation forts) et les « implémenteurs » (compétences et avantages de la localisation faibles) (voir figure N°1).

Insérer Figure N°1 ici

Cependant, cette typologie a été critiquée pour son caractère englobant. Elle considère en effet l'ensemble des ressources sans distinguer celles associées à la production, la distribution, ou l'innovation, alors même que l'avantage retiré de l'environnement ou des compétences de la filiale peut varier selon le type d'activité. Comme le notent Rugman et al. (2011), une filiale peut être « leader stratégique » pour les ventes et « implémenteur » pour l'innovation, par exemple. Nous chercherons dans cet article à spécifier cette typologie en nous focalisant sur l'innovation.

Un autre ensemble de typologies s'est attaché à préciser le rôle joué par les filiales dans les processus de transfert de connaissances (Cantwell 1989; Doz & Prahalad 1981; Gupta & Govindarajan 2000; Kogut & Zander 1993) et notamment les capacités d'absorption de celles-ci selon l'environnement dans lequel elles se situent (Almeida & Phene 2004). La plupart de ces travaux ont montré que les filiales jouent un rôle différent en fonction de leur localisation géographique. Au delà, Cantwell & Mudambi (2005) dans la continuité d'autres travaux (Birkinshaw & Hood 1998; Doz 1986; Holm & Pedersen 2000; Kuemmerle 1999), distinguent les filiales selon leur contribution en matière de développement des connaissances : celles qui exploitent les connaissances de la firme - qu'elles proviennent du centre ou des autres filiales -, et celles qui créent des connaissances nouvelles. Ils sont parmi les premiers à expliquer les différences entre filiales par leurs propres comportements stratégiques et leur capacité à tirer profit de leur environnement. Ils rejoignent en cela un courant de recherche qui considère que la stratégie de la FMN se construit non seulement au niveau central mais également au niveau des filiales et que celles-ci ont la capacité de devenir

un centre d'excellence pour la FMN (Frost, Birkinshaw, & Ensign 2002; Taggart 1998). Plus récemment, Meyer, Mudambi & Narula (2011) ont développé une typologie distinguant le transfert simple de connaissances, l'intégration de connaissances existantes et la combinaison de différentes connaissances. Ils précisent également deux modes de circulation des connaissances de l'extérieur vers l'intérieur de l'entreprise ou au sein même de l'entreprise. Ces typologies, qui différencient les filiales en fonction de leur rôle en matière de développement et/ou d'absorption de connaissances, ne sont pas articulées à la stratégie d'innovation globale de l'entreprise.

Enfin, sans retenir une perspective typologique, des travaux récents ont enrichi la compréhension des stratégies d'innovation de la FMN et de la contribution majeure de certaines filiales dans celles-ci. (Govindarajan & Ramamurti 2011) mettent en évidence l'existence d'innovations d'abord développées spécifiquement par et pour les filiales dans les marchés émergents et ensuite commercialisées dans les marchés historiques de l'entreprise. Ils qualifient cette trajectoire d'innovation de *reverse innovation* par opposition à une trajectoire plus « traditionnelle » dans laquelle les innovations sont développées par et pour les filiales historiques puis diffusées dans un second temps à des filiales avec moins de compétences locales et dont les marchés sont moins avancés technologiquement. Mudambi (2011) propose un modèle de la FMN comprenant plusieurs *hubs* afin de faire face à la diversité des marchés locaux et à la montée en puissance rapide de certains pays émergents. Ces fortes hétérogénéités ont été soulignées notamment du fait de leurs conséquences en termes de politiques de contrôle et de ressources humaines (Jaussaud & Mayrhofer 2013). Il ressort de ces analyses que les filiales peuvent avoir des contributions variées au processus d'innovation global de la FMN sans qu'elles n'aient été repérées de manière systématique ni mis en correspondance avec les typologies de filiales existantes.

De nombreux travaux ont donc différencié les filiales selon de multiples critères : leur positionnement par rapport au siège, leur apport à la FMN dans son ensemble, leur contribution en matière de connaissances, leur management des connaissances, etc. mais aucune de ces typologies ne porte spécifiquement et de manière intégrée sur les processus et la stratégie d'innovation de la FMN. Doz & Wilson (2012) ont montré qu'il s'agit pourtant d'un aspect essentiel pour comprendre et analyser la compétitivité de la FMN. Nous proposons de focaliser notre analyse sur ce point.

Méthodologie

Dans le but de répondre à nos questions de recherche, nous adopterons une méthodologie en deux temps. D'abord, nous proposerons un cadre analytique visant à repérer les atouts et les faiblesses des filiales quant à leur contribution aux stratégies d'innovation de la FMN. Nous justifierons les dimensions proposées à partir de la littérature et nous préciserons des variables permettant de les opérationnaliser. Dans un second temps, nous étudierons le cas d'une FMN française et plus spécifiquement les contributions de ses filiales en matière d'innovation. Compte tenu du peu de travaux portant spécifiquement sur la comparaison des stratégies d'innovation des filiales, une méthode qualitative fondée sur l'analyse d'un cas unique nous a paru adaptée (Eisenhardt 1989; Eisenhardt & Graebner 2007). Le matériau empirique est principalement constitué d'entretiens semi-directifs menés auprès de managers, complété par des données quantitatives sur les filiales recueillies dans l'entreprise (taille, chiffre d'affaires, croissance, etc. voir tableau N°5 pour la liste complète). En nous appuyant sur ces données qualitatives et quantitatives, nous identifierons des stratégies d'innovation semblables et distinguerons différents idéaux-types.

Notre démarche pour élaborer ces idéaux-types a consisté d'une part à positionner les filiales à l'aide de notre cadre analytique afin d'identifier des proximités entre elles, et d'autre part, à

faire émerger de manière inductive des similarités entre leurs stratégies d'innovation à partir de l'analyse des entretiens. Ce travail nous permettra de proposer des idéaux-types cohérents, différenciant des contributions variées des filiales dans la stratégie d'innovation de la FMN.

Nous poursuivons en cela une approche suggérée par plusieurs travaux récents qui soulignent que le chercheur doit garder à l'esprit les théories existantes en lien avec le phénomène étudié et en même temps laisser ouverte la possibilité d'élaborer de nouveaux construits et de mettre en évidence de nouvelles associations (Eisenhardt & Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Suddaby, 2006). La méthode utilisée est schématisée dans la figure N°2.

Insérer Figure N°2 ici

L'entreprise que nous avons choisie d'étudier, par ses caractéristiques constitue un cas particulièrement intéressant et adapté à nos questions de recherche.

D'une part, l'innovation a toujours joué un rôle clé dans la stratégie de développement de ce groupe industriel leader dans son domaine et présent aujourd'hui dans plus de 80 pays et sur tous les continents. Il consacre 2% de son chiffre d'affaires à la R&D, compte 5 centres de R&D répartis sur 3 continents, et dépose en moyenne 300 brevets par an. Exerçant une activité majoritairement en BtoB, l'entreprise travaille en étroite collaboration avec ses clients pour répondre à leurs besoins spécifiques et avec des complémentateurs qui conçoivent et fabriquent les équipements utilisant ses produits.

De plus ses filiales ont une autonomie importante pour définir leur stratégie en termes d'innovation. Elles développent des offres innovantes - notamment de procédé - en s'appuyant sur leurs interactions directes avec les clients et les marchés locaux. Les sources d'innovation dans cette entreprise sont donc variées (centres R&D, filiales).

Enfin, ce groupe, fondé en France au début du 20ème siècle, s'est internationalisé très tôt. Certaines filiales existent depuis presque aussi longtemps que l'entité mère. L'expansion internationale a continué ces dernières années avec de nouveaux relais de croissance dans les

pays émergents. Aujourd'hui, 50 % de son chiffre d'affaires est réalisé hors d'Europe - dont la moitié dans les pays émergents.

Nous nous sommes focalisés sur une division de cette entreprise qui, à l'image de celle-ci, se caractérise par une grande diversité des filiales en termes de taille, longévité, localisation et proximité avec les centres de R&D. Nous avons choisi avec l'aide des managers de la division 15 filiales diversifiées parmi les 80 (cf. tableau N°1 pour la liste des filiales). Ces 15 filiales représentant environ 60% du chiffre d'affaires de la division.

Insérer Tableau N°1 ici

Nous avons mené 25 entretiens auprès de managers de cette FMN (cf. liste des entretiens dans le tableau N°2 en annexe). Les personnes interviewées occupaient, pour celles situées au niveau central de la division, l'une des fonctions managériales suivantes : directeur du marketing international de la branche, directeur du centre R&D France et directeur du centre R&D Asie, responsable contrôle gestion marketing international, directeur réseau expertise internationale interne, chef de projet marketing international, VP marketing international. Celles situées au niveau des filiales avaient l'une des fonctions suivantes : directeur de filiale, chef de ligne de produit, directeur marketing de la filiale, nous avons également interviewé le directeur marketing d'une région. Lors de ces entretiens semi-directifs, nous avons cherché à appréhender comment les managers se représentaient la contribution de leur filiale, ou de certaines filiales qu'ils connaissaient particulièrement bien, dans la stratégie d'innovation de la FMN (cf. guide d'entretien en annexe). Ces entretiens, d'une durée moyenne de 1h30, ont été systématiquement retranscrits et analysés. Nous en citerons des extraits dans la suite du texte. Comme indiqué précédemment, ces entretiens ont été complétés par des données quantitatives relatives à l'activité des filiales (cf. tableau N°5 plus loin).

Proposition d'un cadre analytique

Le cadre analytique que nous avons construit se fonde sur les dimensions distinguées par Bartlett & Ghoshal (1989) pour différencier les filiales. En retenant la logique propre à chacune de ces dimensions, nous les spécifions en nous centrant sur l'activité d'innovation des filiales. Cette approche vise à dépasser le caractère extrêmement global de cette typologie, critiqué notamment par Rugman et al. (2011). Nous détaillons ci-après les deux dimensions que nous proposons de retenir : (i) l'importance stratégique de l'environnement de la filiale en matière d'innovation et (ii) les compétences locales en innovation. Nous préciserons également des variables permettant de les opérationnaliser.

Importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation

Dans les travaux de Bartlett & Ghoshal (1989), l'axe « importance stratégique de l'environnement local de la filiale » est multiforme : il qualifie l'environnement en termes d'attrait économique, d'intensité concurrentielle, mais aussi de niveau de développement technologique. Nous nous focaliserons sur les spécificités de l'environnement qui le rendent particulièrement attractif en raison des potentialités qu'il offre en termes d'innovation. La littérature met l'accent sur les possibilités offertes par l'environnement pour y puiser des connaissances nouvelles (Almeida & Phene 2004; Doz & Wilson 2012) mais aussi sur l'existence de dynamiques locales favorisant l'innovation et la créativité (Simon 2013). Nous proposons de qualifier l'importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation en considérant les enjeux économiques, les besoins de différenciation qui résultent de la pression concurrentielle, mais aussi des opportunités en matière d'innovation associées à l'environnement. Plus précisément, les variables présentées dans le tableau N°3 nous permettront d'appréhender cette dimension.

Insérer Tableau N°3 ici

Compétences locales en innovation

En suivant Bartlett & Ghoshal (1989), la seconde dimension que nous retenons est relative aux compétences et ressources de la filiale en matière d'innovation. Les travaux portant sur les connaissances de la firme (Nonaka et al. 1994) et des FMN en particulier montrent que les filiales, de par leurs compétences locales, peuvent être des centres d'innovations (Doz & Wilson, 2012) ou des centres d'excellence (Frost, Birkinshaw, & Ensign 2002) pour l'ensemble de la FMN. En effet, certaines filiales disposent de compétences propres représentant de réels avantages spécifiques (Rugman & Verbeke 2001) pour la FMN. Les filiales peuvent également disposer de compétences leur permettant de commercialiser rapidement des innovations développées ailleurs dans la firme par les centres de R&D ou d'autres filiales (Ciabuschi, Dellestrand, & Holm, 2012; Ben Mahmoud-Jouini & Charue-Duboc, 2014). Cette capacité à développer et commercialiser des innovations renvoie également à une prise d'initiative de la filiale et donc une forme d'autonomie (Ambos, Andersson, & Birkinshaw 2010).

Nous proposons donc d'appréhender les compétences locales de la filiale en matière d'innovations en repérant les ressources et compétences (expertise technologique et commerciale, moyens humains et financiers) dont dispose la filiale et qui lui permettent de concevoir une innovation et/ou de commercialiser localement une innovation proposée par d'autres entités (le *corporate* ou d'autres filiales). Afin d'opérationnaliser cette dimension nous utilisons les variables présentées dans le tableau N°4.

Insérer Tableau N°4 ici

Le cadre analytique proposé, en différenciant les filiales selon leurs atouts et ceux de leur environnement en matière d'innovation, pourrait servir de base pour élaborer une typologie de

filiales qui rende compte de leur contribution dans la stratégie d'innovation de la FMN. En effet, comme la figure n°3 le montre 4 quadrants peuvent être distingués.

Insérer figure N°3 ici

Etude du cas d'une FMN pour différencier les contributions des filiales dans sa stratégie d'innovation

Comme annoncé en section méthodologique, nous avons analysé le cas de FMN leader dans son industrie, ayant une implantation internationale ancienne et accordant une place importante à l'innovation technologique. Plus spécifiquement, nous avons étudié 15 filiales. Deux démarches ont été adoptées: (i) une analyse comparative de leurs stratégies d'innovation à partir d'entretiens révélant des similitudes et des différences et (ii) une mobilisation du cadre analytique construit pour cartographier les filiales.

Comme indiqué dans le tableau N°5, nous avons recueilli des données quantifiées qui ont permis de mettre en œuvre les variables identifiées dans les tableaux 3 et 4 spécifiant les deux dimensions du cadre analytique.

Insérer Tableau N°5 ici

Ces deux démarches parallèles nous conduisent à souligner des stratégies d'innovation semblables pour des filiales proches sur les dimensions du cadre analytique. Nous proposons de distinguer 4 idéaux-types (Weber 1964) de filiales en matière d'innovation que nous présentons en mobilisant les matériaux recueillis lors des entretiens en nous référant à des verbatims. Nous proposons de nommer ces 4 types (cf. Figure N°4) de la façon suivante : les « grandes historiques », les « accélérateurs », les « implémenteurs » et les « forts potentiels ».

Insérer figure N°4 ici

Les grandes historiques

On retrouve dans ce groupe les filiales historiques qui ont assuré le développement de la FMN pendant de longues années. Elles pèsent lourdement sur le chiffre d'affaires global du groupe. Elles sont confrontées à un environnement local très développé au plan scientifique et technologique et à une compétition forte. Leurs clients sont exigeants et demandeurs d'innovations. Ces filiales ont une participation active aux projets d'innovation du groupe. En effet, leur niveau d'expertise est élevé et elles se trouvent souvent à proximité d'un centre de R&D de la FMN car ils sont localisés dans les marchés historiques de l'entreprise et dans des pays fortement développés au plan économique et scientifique. Elles disposent enfin de ressources relativement importantes permettant des investissements significatifs et une certaine prise de risque.

Ces filiales ont donc des scores élevés sur les deux dimensions de notre cadre analytique (compétences locales en innovation et importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation). Les filiales situées en France et aux Etats-Unis font partie de cette catégorie. De fait, la grande majorité des innovations du groupe a été développée avec la contribution des « grandes historiques » et d'abord pour leur marché. Le manager d'une de ces filiales remarque :

« 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. (Directeur marketing de la filiale K) »

Symétriquement, les managers de plus petites filiales, moins dotées en expertises et en capacités financières, soulignent qu'ils attendent de ces filiales historiques une forte contribution en matière d'innovation.

« Elles sont comme des grands frères riches qui paient l'innovation et [peuvent] ainsi en faire bénéficier les petites filiales par la suite. » (Directeur développement produit au sein de la filiale C)

La faible croissance des pays développés conduit cependant aujourd'hui à une pression du groupe sur leurs performances qui peut conduire à limiter leur prise de risques et leur engagement dans des innovations présentant de fortes incertitudes.

« Nous sommes les vaches à lait du groupe. Une diminution de notre chiffre d'affaires impacte fortement les résultats du groupe, la pression est très forte (Directeur marketing de la filiale K) »

Ces filiales apparaissent aujourd'hui comme « *prises en tenaille* » (Directeur de la filiale A) entre ce rôle historique en matière d'innovations et un environnement économique de plus en plus difficile avec une stagnation de la croissance et une concurrence de plus en plus agressive pouvant conduire à des guerres des prix et des plans de réduction des dépenses qui peuvent à terme réduire leur potentiel d'innovation se traduisant par « *la mise en marché de commodités par manque d'innovation* » (Directeur marketing de la filiale K)

Les accélérateurs

Dans ce second groupe, on trouve des filiales dont les compétences sont fortes dans des domaines spécifiques du fait de leur histoire commerciale ou du développement d'une spécialisation pour répondre à d'importants clients locaux. Elles ont généralement un chiffre d'affaires plus faible que les « grandes historiques » et leur environnement économique est faiblement attractif (croissance potentielle faible voir négative, concurrence féroce...).

« On a besoin de retrouver la croissance par l'innovation car ici on a une forte décroissance du volume et du chiffre d'affaires » (Directeur de la filiale F)

Ces filiales disposent souvent de ressources humaines et financières limitées voire en baisse. Un manager d'une telle filiale presque centenaire nous explique cependant comment il maintient un niveau d'expertise très fort malgré la petite taille de sa filiale.

« Mêler jeunes et vieux à forte expérience a été très efficace dans ma filiale, me permettant de maintenir un niveau d'expertise élevé et constant dans le temps malgré ma petite taille» ... « Les vieux ont des profils pour la plupart très métier et ils sont restés ici toute leur vie alors que les jeunes on arrive à les faire voyager pour développer leurs connaissances techniques et leur réseau externe» (Directeur de la filiale G)

Grâce à leur niveau d'expertise dans des domaines pointus et à des demandes de marché spécifiques, ces filiales développent des innovations ciblées en mettant en valeur leurs compétences. C'est typiquement le cas de filiales situées dans des pays comme la Suisse ou l'Australie qui, par leur spécialisation liée à l'économie locale (la pharmacie pour la Suisse et l'industrie minière pour l'Australie), disposent de connaissances fortes dans ces domaines.

« 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. (Directeur de l'innovation dans la filiale I) »

Les implémenteurs¹

Les filiales de ce troisième groupe se trouvent dans des marchés peu attractifs pour la FMN du fait de leur petite taille. Elles ne contribuent guère au développement d'innovations car elles disposent de peu d'expertises et leurs ressources propres sont très limitées. Elles

¹ Nous avons utilisé ce terme déjà utilisé par Bartlett & Ghoshal (1989) car la stratégie en matière d'innovation mise en évidence pour ce groupe de filiales est proche de celle décrite de manière générique pour la catégorie de filiale ainsi désignée par ces auteurs.

commercialisent des innovations « prêtes à l'emploi » (préalablement mises au point et qualifiées par d'autres filiales). Leur environnement économique en croissance permet d'absorber ces innovations packagées, qui sont source de différenciation, et qui apportent des solutions innovantes à des industriels très demandeurs et ayant des marges de croissance importantes.

« Ici c'est l'eldorado car tout ce que l'on propose est considéré comme une innovation sur le marché » (Directeur de la filiale E)

« Des innovations même standardisées nous permettent de nous différencier vis-à-vis de la concurrence et ici, les standards européens sont largement suffisants pour répondre à la demande ». (Directeur de la filiale D)

Ces filiales ont besoin de protocoles formalisés spécifiant l'innovation, sa mise en œuvre, ses caractéristiques et ses atouts pour le client, pour pouvoir la commercialiser en ayant un minimum de compétences locales et ainsi profiter de connaissances maîtrisées au niveau du groupe et d'économies d'échelle substantielles.

« On peut faire beaucoup de techno push qui vient du central car les clients ne savent pas la valeur qu'on peut leur apporter, même la sécurité, l'expertise du groupe sur la sécurité peut aussi se vendre... » (Directeur de la filiale H)

Avec un écosystème d'innovation a priori peu attractif pour le siège et des capacités locales d'innovation faibles, cette catégorie génère des profits significatifs au niveau local avec des innovations largement amorties. Les « implémenteurs » valorisent les innovations sans en être à l'origine ni participer à leur conception ou leur développement.

Les forts potentiels

Le quatrième groupe se compose de filiales situées dans des pays émergents à forte croissance et ayant une forte demande en termes d'innovations.

L'environnement présente de nombreuses opportunités : nouveaux partenaires, nouveaux marchés, structuration des filières en cours, etc. Cependant, tout comme les « implémenteurs », ces filiales ont peu de compétences locales. La croissance des équipes est très récente du fait de la brutale augmentation de la demande dans ces marchés en forte croissance. La priorité pour les professionnels les plus compétents est de former de nouveaux collaborateurs, ce qui leur laisse peu de disponibilité pour l'innovation :

« 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 ». (Directeur marketing de la région Sud Asie)

Contrairement aux « implémenteurs », qui commercialisent telles quelles les innovations développées par d'autres filiales, les « forts potentiels » doivent les adapter à leur contexte qui est très spécifique.

Le contexte institutionnel leur est propre, la structure de marché est particulière et nécessite de mettre en place des filières radicalement innovantes. Ainsi, les canaux de distribution peuvent être très différents de ceux qui existent dans les pays où la FMN est implantée de longue date, des intermédiaires nouveaux se structurent. Pour les managers ayant mené leur carrière principalement dans des filiales historiques, cet environnement est très éloigné de ce qu'ils ont connu jusqu'alors.

« 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 ne s'en rende compte » ... « On ne

peut pas penser la distribution ici comme au central, on est de la taille d'un continent et non un pays... » (Directeur développement produit de la filiale C)

Les spécificités concernent aussi les aspects technologiques.

« On connaît la date de lancement d'innovation avec un prospect mais c'est impossible de savoir où on va car les appareils que nous proposons [au client] sont trop sophistiqués et au final on ne sait pas les vendre car ils sont trop chers pour ce pays si on ne les adapte pas » (Directeur développement produit de la filiale C)

Certaines variables économiques et géographiques viennent aussi perturber l'activité.

« Dans mon pays jusqu'il n'y a pas longtemps les prix augmentaient 3 fois par an ce qui posaient de gros problèmes de prix internes et de compétitivité au niveau local face à la concurrence. » (Directeur filiale J)

« Mais ici c'est immense [il s'exclame], on gère un continent et parfois le siège ou nos confrère l'oublie, comme cette fois où on me demande presque du jour au lendemain de suivre un client européen en déplacement dans mon pays, mais il était à 3000km de nos bureaux ! » (Directeur développement produit de la filiale C)

Pour conclure cette section, nous proposons de différencier les contributions des filiales à la stratégie d'innovation de la FMN en distinguant deux types d'activités :

- le développement – accompagnement du processus d'innovation jusqu'à la première introduction commerciale - et

- le déploiement - adaptation et introduction commerciale d'une innovation préalablement développée et commercialisée par une autre filiale (Ben Mahmoud-Jouini & Charue-Duboc, 2014).

L'analyse de notre matériau nous conduit à souligner que les « grandes historiques » sont des contributrices majeures au développement d'innovations et ont rarement l'occasion de déployer des innovations issues d'autres filiales. A l'opposé, la contribution des « implémenteurs » est limitée au déploiement d'innovations préalablement développées par d'autres filiales et nécessitant très peu voire pas d'adaptations. Les « accélérateurs » sont des contributeurs au développement d'innovations spécifiques « high end » et à des processus de déploiement nécessitant des adaptations importantes ; cela est lié à leur environnement technologique et industriel et aux compétences constituées. Enfin, les « forts potentiels », ont été dans un premier temps voués au déploiement et à l'adaptation d'innovations, ils ont désormais aussi un rôle de développement d'innovations spécifiques afin de répondre à des attentes très éloignées de celles ciblées par les grandes historiques, notamment en terme de niveau de prix et d'infrastructure requise, mais présentant des opportunités significatives en termes de volumes.

Des logiques de spécialisation des filiales en matière d'innovation nouvelles

En nous inscrivant dans la perspective théorique qui considère la FMN comme un réseau de filiales spécialisées et interdépendantes (Bartlett & Ghosal, 1989 ; Forsgren et al. 2005) et en nous appuyant sur l'analyse du cas d'une FMN à travers la comparaison des stratégies d'innovation de 15 filiales extrêmement variées nous avons proposé deux contributions. D'une part, nous avons construit un cadre analytique qui permet de différencier les filiales en matière d'innovation et avons spécifié des variables pour l'opérationnaliser. D'autre part,

nous avons caractérisé quatre types de filiales en fonction de leurs contributions à la stratégie d'innovation globale de l'entreprise, de leurs spécificités et de celles de leur environnement.

Plus spécifiquement, le cadre analytique distingue deux dimensions qui ont été adaptées de la grille de Bartlett & Ghoshal (1989) : (i) l'importance stratégique de l'environnement de la filiale en matière d'innovation et (ii) les compétences locales en innovation. La première dimension caractérise la dynamique de l'environnement dans lequel se situe la filiale. La seconde précise ses compétences en termes d'innovation.

En centrant notre cadre analytique sur la stratégie d'innovation, nous répondons à certaines critiques des travaux de Bartlett & Ghoshal (1989) qui les considéraient trop englobant. En précisant les critères à prendre en compte dans chaque dimension, nous avons mis en lumière des tensions rencontrées par certaines catégories de filiales. Ainsi tout en continuant à contribuer fortement aux revenus de la FMN, certaines filiales se trouvent sur des marchés saturés ce qui contraint les initiatives qui peuvent être envisagées alors que d'autres, situées dans des contextes plus dynamiques ont des opportunités importantes mais des effectifs limités pour les saisir car elles contribuent encore faiblement aux revenus de la FMN.

Nous avons distingué quatre types de filiales : les « grandes historiques », les « accélérateurs », les « forts potentiels », et les « implémenteurs ». Chacun se situe dans un des quadrants dessinés par notre cadre analytique et nous avons mis en évidence, à partir du cas étudié, des contributions différentes à la stratégie d'innovation de la FMN

Les 3 premiers types, grandes historiques, forts potentiels et accélérateurs, ont des contributions significatives en matière de développement d'innovation mais différentes. En les distinguant, nous spécifions la catégorie « filiale contributrice » de Taggart (1997). Ce faisant, nous nous inscrivons dans un courant qui met l'accent sur la coexistence de plusieurs *hub* différenciés dans la FMN (Mudambi, 2011). Au contraire, nos résultats ne rejoignent pas

les travaux qui soulignent que les filiales qui déterminent le renouvellement stratégique de la FMN sont relativement similaires dans leurs caractéristiques, en petit nombre et qualifiées de *superstar* ((Blomkvist, Kappen, & Zander 2012) ou « leader stratégique » (Bartlett & Ghoshal, 1989).

Nous positionnons dans la suite, chaque catégorie de filiales par rapport aux typologies existant dans la littérature et précisons leur apport pour comprendre et analyser la stratégie d'innovation de la FMN.

Les « grandes historiques » peuvent être rapprochées des « leaders stratégiques » (Bartlett & Ghoshal 1989) pour leur rôle stratégique, des « *center of excellence* » (Holm & Pedersen, 2000) ou « *competence-creating unit* » (Cantwell & Mudambi, 2005) pour leur contribution en matière d'innovations et des « *superstar* » (Blomkvit et al., 2012) pour leur contribution technologique à la fois très significative, soutenue et répétée. Cependant, les filiales « *superstars* » se caractérisent à la fois par un marché important, de bons résultats financiers, un fort investissement dans l'innovation, une grande autonomie et une influence majeure sur la stratégie d'innovation de l'entreprise. Elles sont en petit nombre mais n'ont pas nécessairement un caractère historique. En définissant le type des « grandes historiques » comme nous l'avons fait, nous mettons l'accent sur la tension entre d'une part, un chiffre d'affaires élevé, la proximité avec les centres de R&D *corporate*, et un rôle stratégique dominant de ces filiales lié à leur histoire et, d'autre part, l'évolution actuelle de leur environnement économique qui tend à limiter leur capacité d'exploration et de prise de risque dans les innovations qu'elles soutiennent. Ainsi les « grandes historiques » dont la croissance est faible ont une capacité d'investissement dans l'innovation de plus en plus limitée. Ces dynamiques concurrentielles pourraient conduire à une réduction de leur contribution en matière d'innovation dans la FMN.

La littérature a jusqu'à présent peu discuté l'évolution des contributions de ces grandes filiales leader et leur accorde souvent un rôle dominant voire hégémonique. Notre analyse conduit à le discuter et peut être rapprochée des premiers travaux qui ont mis en cause le rôle du centre en tant qu'acteur dominant par rapport aux filiales. Elle se situe toutefois au niveau du portefeuille de filiales de la FMN.

Le type « accélérateur », caractérisé par de fortes compétences en innovation mais un environnement peu attractif du fait de la taille de son marché n'est pas identifié dans la littérature. Pourtant, les « accélérateurs » développent des innovations particulières, notamment de nouveaux concepts technologiques cohérents avec leurs propres expertises et leurs clients. De plus, ils les testent rapidement et les adaptent de manière itérative en s'appuyant sur leur environnement et sur leur flexibilité liée à leur petite taille. Ainsi, ils privilégient des innovations qui offrent une performance remarquable sur des fonctionnalités valorisées par les industries fortement représentées dans leur environnement. Ce type peut alors être rapproché de la notion de filiale *lead user* ou pilote (Reilly, Scott, & Mangematin 2013) et il peut contribuer à la création d'avantages spécifiques de la FMN (Rugman & Verbeke 2001) en innovant pour leurs marchés.

Les « forts potentiels » au contraire se situent dans un environnement attractif et présentant des spécificités fortes. Leur stratégie d'innovation apparaît double : elles adaptent des innovations déjà développées par d'autres filiales pour bénéficier de la forte croissance de leurs marchés, et elles explorent de nouvelles approches ou manières de faire (en matière de partenariat, d'implication d'intermédiaires nouveaux, de canaux de distribution...). Ces filiales se concentrent ainsi préférentiellement sur des innovations en rupture, soit par rapport aux modèles économiques stabilisés, soit par rapport aux gammes d'offres existantes en termes de prix (innovation *disruptive*) ou de produits ou actifs complémentaires. Avec cette

catégorie, nous rejoignons les auteurs qui insistent sur la spécificité des produits ou innovations *frugales* développés pour les marchés émergents à forte croissance et bas niveau de revenu (Prahalad, 2006 ; Anand & Monin 2013). L'importance stratégique de ces filiales situées dans des pays à forte croissance (Jussaud & Mayrhofer, 2012 ; (Govindarajan & Trimble 2013) apparaît ainsi liée non seulement à la croissance de leur marché mais également à un environnement propice au développement de solutions radicalement innovantes de nature à faire évoluer l'offre de la FMN plus largement. Leurs compétences locales en innovation sont cependant encore en cours de constitution ce qui soulève la question de l'organisation et de la localisation des moyens et ressources de développement. Certains auteurs suggèrent de privilégier des projets nécessitant peu de moyens (Fukuda & Watanabe 2011; Mukherjee 2012) et d'autres de mobiliser des ressources *corporate* ou celles d'autres filiales mieux dotées (Jullien, Lung, & Midler 2012). Notre grille analytique permet de différencier ce type de filiales important compte tenu de son rôle nouveau et croissant dans les FMNs et leurs stratégies d'innovation.

Enfin, les « implémenteurs » ne contribuent guère au développement d'innovations. Elles disposent de peu d'expertises et leurs ressources propres sont très limitées. Leur contribution en terme de déploiement reste basique. Elles commercialisent des innovations « prêtes à l'emploi » (préalablement mises au point et qualifiées par d'autres filiales) et ne les adaptent quasiment pas.

Traditionnellement, la littérature mobilise le paradigme de la diffusion des innovations et considère que les filiales leaders développent des innovations pour elles-mêmes et pour celles n'ayant pas de compétences de développement. Nous avons montré que les grandes historiques développent des innovations qui sont commercialisées avec peu d'adaptation par les implémenteurs.

Nous avons mis l'accent sur l'enjeu d'adapter les innovations aux spécificités des nouveaux marchés ciblés et souligné l'activité de déploiement à laquelle contribuent les « forts potentiels » et les « accélérateurs ». Nous avons également insisté sur la contribution en matière de développement d'innovation de ces catégories de filiales au côté des « grandes historiques ». Cela nous conduit à envisager des dynamiques d'innovation interfiliales qui vont enchaîner selon des séquences variées les trois types de filiales contributrices (grandes historiques, fort potentiel, accélérateurs), avant de s'étendre plus largement. Ainsi, les travaux récents portant sur la *reverse innovation* (Govindarajan & Ramamurti 2011; Govindarajan & Trimble 2012), mettent l'accent sur un enchaînement des « forts potentiels » vers les « grandes historiques ». On peut envisager d'autres trajectoires enchaînant « forts potentiels », « accélérateurs » et « implémenteurs » dans lesquelles les « accélérateurs » apportent un appui en compétence pour accompagner le déploiement par les « implémenteurs » alors que les compétences des « forts potentiels » restent récentes et limitées. Symétriquement, on peut imaginer des dynamiques passant directement des « accélérateurs » aux « forts potentiels » et qui mettent à profit les compétences en innovation des premiers pour répondre aux besoins spécifiques des seconds. Midler (2013) a mobilisé la notion de « lignée », point d'appui des stratégies d'innovation (Hatchuel, Le Masson, & Weil 2006), pour mettre l'accent sur l'enchaînement d'innovations ayant des proximités fortes en matière de connaissances et sur les apprentissages qui ont lieu d'une innovation sur l'autre. L'ancrage géographique des connaissances et l'enchaînement dans différentes géographies n'ont cependant pas été étudiés. Nous traçons là une voie de recherche pour laquelle le cadre analytique et la typologie proposés permettent de générer de multiples configurations d'enchaînements qu'il faudrait confronter à des données empiriques. De fait, les différentes dynamiques esquissées, plus originales et variées que les schémas traditionnels apparaissent de plus en plus importantes dans la stratégie globale d'innovation de la FMN.

Conclusion

Cette recherche, au croisement du management de l'innovation et du management international, apporte donc des éclairages sur la stratégie d'innovation de la FMN et plus particulièrement sur les contributions différenciées des filiales dans cette stratégie.

Nous avons basé cette différenciation sur un cadre analytique comportant deux dimensions (l'importance stratégique de l'environnement local de la filiale et les compétences locales en innovation), construites à partir des travaux de Bartlett & Ghoshal, et pour lesquelles nous avons précisé des variables permettant de les opérationnaliser. Les quatre idéaux-types proposés précisent différentes spécialisations de filiales en matière d'innovation. Nous avons ainsi montré comment, parallèlement aux « grandes historiques », les filiales de type « accélérateurs » et « fort potentiels » participent à leur manière à la stratégie d'innovation de la FMN malgré les faiblesses de l'environnement des premières et le manque de compétence des secondes.

La recherche présente un certain nombre de limites notamment liées à la méthode utilisée. La typologie de filiales a été élaborée en confrontant la littérature à l'analyse d'un cas unique. Or l'entreprise étudiée se caractérise par plusieurs spécificités. Elle intervient dans un contexte de BtoB, sur des activités industrielles de production où les cycles de développement technologique sont longs. De plus, son siège se situe dans un pays développé, or la croissance rapide des pays émergents a conduit au développement rapide de firmes multinationales dont la maison mère est basée dans un pays émergents. Notre travail ne contraste pas les stratégies d'innovation de ces deux types de FMN.

Des études empiriques complémentaires permettraient de renforcer la généralité et la pertinence de la typologie dans des contextes variés (service au lieu de produit, BtoC au lieu de BtoB,

technologies à cycle de développement plus court, et enfin des formes d'internationalisation différentes, plus récentes par exemple par croissance interne ou externe, etc...).

Une autre piste de recherche permettrait de poursuivre ce travail et consisterait à utiliser la grille analytique dans une perspective dynamique. En effet, nous avons dressé des portraits de filiales à un moment donné mais il serait intéressant d'étudier l'évolution des filiales par rapport à ces idéaux types dans le temps en retenant une démarche longitudinale à la manière de Blomkvist, Kappen & Zander (2012) qui mettent en évidence des processus d'émergence et de perte de statut de filiale *superstar*. Il nous paraît par exemple intéressant d'analyser les dynamiques des filiales actuellement dans la catégorie des « forts potentiels » et leur évolution (vers d'autres types de filiales) et les forces déterminants ces évolutions.

D'un point de vue managérial, le travail met en évidence une tendance de la FMN à impliquer principalement les « grandes historiques » en matière d'innovation, notamment dans le cas étudié. Dans un contexte de transition caractérisé – qui concerne un grand nombre de FMN occidentales fortement ancrées dans leur marché historique aujourd'hui en faible croissance - d'autres schémas permettent de mettre à profit plus systématiquement les atouts des « accélérateurs » et des « forts potentiels », ce qui présente un intérêt en termes de d'opportunités nouvelles pouvant constituer de nouveaux relais de croissance.

Bibliographie

- ALMEIDA, Paul; Anupama PHENE (2004), "Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation," *Strategic Management Journal*, 25 (8-9), 847–64.
- AMBOS, Tina C; Ulf ANDERSSON; Julian BIRKINSHAW (2010), "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries," *Journal of International Business Studies*, 41 (7), 1099–1118.
- ANAND, Mohit; Philippe MONIN (2013), "Innovation Processes in emerging Markets: empirical evidence from the Indian Insurance Industry," *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (1), 40–57.
- BARTLETT, C. A; S. GHOSHAL (1989), *Managing Across Borders: The Transnational Solution*.
- BEDDI, Hanane (2011), "Quel est le rôle du siège dans les firmes multinationales?," *Revue française de gestion*, (3), 77–92.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem; Florence CHARUE-DUBOC (2014), « Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale », *Management International*, 18, 42-58
- BIRKINSHAW, Julian; Neil HOOD (1998), "Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies," *Academy of management review*, 23 (4), 773–95.
- YOUNG, Stephen (2005), "Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance," *International Business Review*, 14 (2), 227–48.
- BLOMKVIST, Katarina; Philip KAPPEN; Ivo ZANDER (2012), "Superstar subsidiaries of the multinational corporation: in search of origins and drivers," *Innovation and Growth: From R&D Strategies of Innovating Firms to Economy-wide Technological Change*, 57.
- CANTWELL, John (1989), *Technological Innovation and Multinational Corporations*, Oxford England; Cambridge, Mass., USA: WileyBlackwell.
- CANTWELL, John; Ram MUDAMBI (2005), "MNE competence-creating subsidiary mandates," *Strategic management journal*, 26 (12), 1109–28.
- CIABUSCHI, Francesco; Henrik DELLESTRAND; Ulf HOLM (2012), "The role of headquarters in the contemporary MNC," *Journal of International Management*, 18 (3), 213–23.
- DOZ, Yves (1986), *Strategic Management in Multinational Companies*, Oxford Oxfordshire; New York: Butterworth-Heinemann Ltd.

- DOZ, Yves; Keeley WILSON (2012), *Managing global innovation: Frameworks for integrating capabilities around the world*, Cambridge: Harvard Business Review Press.
- DOZ, Yves; Coimbatore Krishna PRAHALAD (1981), "Headquarters influence and strategic control in MNC," *Sloan Management Review*, Fall 1981, 15–29.
- EISENHARDT, Kathleen M. (1989), "Building theories from case study research," *Academy of management review*, 14 (4), 532–50.
- EISENHARDT, Kathleen M; Melissa E. GRAEBNER (2007), "Theory building from cases: opportunities and challenges," *Academy of management journal*, 50 (1), 25–32.
- FIGUEIREDO, Paulo N. (2011), "The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil," *Journal of management studies*, 48 (2), 417–40.
- FROST, Tony S.; Julian M. BIRKINSHAW; Prescott C. ENSIGN (2002), "Centers of excellence in multinational corporations," *Strategic Management Journal*, 23 (11), 997–1018.
- FUKUDA, K.; C. WATANABE (2011), "A perspective on frugality in growing economies: triggering a virtuous cycle between consumption propensity and growth," *Journal of Technology Management for Growing Economies*, 2 (2), 79–98.
- GOVINDARAJAN, Vijay; Ravi RAMAMURTI (2011), "Reverse innovation, emerging markets, and global strategy," *Global Strategy Journal*, 1 (3-4), 191–205.
- GOVINDARAJAN, Vijay; Chris, TRIMBLE (2012), "Reverse innovation: a global growth strategy that could pre-empt disruption at home," *Strategy & Leadership*, 40 (5), 5–11.
- GOVINDARAJAN, Vijay; Chris, TRIMBLE (2013), *Reverse innovation: Create far from home, win everywhere*, Cambridge: Harvard Business Review Press.
- GUPTA, Anil K.; Vijay GOVINDARAJAN (2000), "Knowledge flows within multinational corporations," *Strategic management journal*, 21 (4), 473–96.
- HATCHUEL, Armand; Pascal LE MASSON; Benoît WEIL (2006), "Les processus d'innovation. Conception innovante et croissance des entreprises," *Hermès, Paris*.
- HOLM, Ulf; Torben PEDERSEN (2000), *The Emergence and Impact of Mnc Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective*, New York, N.Y.: Palgrave MacMillan.
- JARILLO, J. Carlos; Jon I. MARTÍNEZ (1990), "Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain," *Strategic Management Journal*, 11 (7), 501–12.
- JAUSSAUD, Jacques; Ulrike MAYRHOFER (2013), "Les tensions global-local: l'organisation et la coordination des activités internationales," *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (1), 18–25.

- JULLIEN, Bernard; Yannick LUNG; Christophe MIDLER (2012), *L'épopée Logan: nouvelles trajectoires pour l'innovation*, Dunod.
- KOGUT, Bruce; Udo ZANDER (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation," *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 625–45.
- KUEMMERLE, Walter (1999), "The drivers of foreign direct investment into research and development: an empirical investigation," *Journal of international business studies*, 1–24.
- MAYRHOFER, Ulrike (2011), "La gestion des relations siège-filiales," *Revue française de gestion*, (3), 65–75.
- MEYER, Klaus E.; Ram MUDAMBI; Rajneesh NARULA (2011), "Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness," *Journal of Management Studies*, 48 (2), 235–52.
- MIDLER, Christophe (2013), "Implementing a Low-End Disruption Strategy Through Multiproject Lineage Management: The Logan Case", *Project Management Journal*, 44(5), 24-35.
- MUKHERJEE, Kaushik. (2012), "Frugal innovation: Key to penetrating emerging markets," *Ivey Business Journal*, July/August.
- NONAKA, Ikujiro; Philippe BYOSIERE; Chester C. BORUCKI; Noboru KONNO (1994), "Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test," *International Business Review*, 3 (4), 337–51.
- REILLY, Marty; Pamela Sharkey SCOTT; Vincent MANGEMATIN (2013), "Navigating in the Modern MNC: Identifying the Emergence of a Pilot Subsidiary Role," in *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, 11295.
- RUGMAN, Alan; Alain VERBEKE (2001), "Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises," *Strategic Management Journal*, 22 (3), 237–50.
- BEN MAHMOUD-JOUINI, Sihem; Florence CHARUE-DUBOC (2014), "Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une multinationale," *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (spécial 2014), 42–58.
- SIMON, Laurent (2013), "Tissages locaux, maillages globaux: nouvelles dynamiques de la créativité et de l'innovation territorialisées pour la compétitivité internationale," *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 18 (1), 12–17.
- TAGGART, James H. (1997), "Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy," *Journal of International Business Studies*, 51–76.

TAGGART, James H. (1998), "Strategy shifts in MNC subsidiaries," *Strategic Management Journal*, 19 (7), 663–81.

WEBER, Max (1964), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme: suivi d'un autre essai*, Plon.

WHITE, Roderick E; Thomas A. POYNTER (1984), "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada," *Business Quarterly*, 49 (2), 59–69.

Annexes

Thèmes	Questions posées
Définition des besoins en innovations	Pouvez-vous me décrire le contexte dans lequel vous évoluez ? (contexte économique, type de marché et clients, ainsi que vos équipes et mode de fonctionnement interne)
	Compte tenu de ce contexte, quelle est votre stratégie ?
	Comment qualifieriez-vous l'alignement de votre stratégie avec la stratégie du groupe c'est-à-dire incitation à innover, adéquation entre les objectifs...? Sur quoi portent les différences ?
	Sur quels types d'innovations s'appuie votre stratégie ? Pourquoi ? (Prix, efficacité/coût, produit, innovation marché, rupture, incrémentale...)
	Comment choisissez-vous les programmes d'innovations que vous voulez développer ?
Adoption et développement de l'innovation	Pensez-vous que les formes actuelles d'innovations proposées par le groupe sont adaptées aux besoins de vos marchés ? En avez-vous une bonne vision ?
	Comment prenez-vous connaissance des innovations mises à disposition par le siège et quelle est votre approche pour les prendre en charge puis les développer ?
	A partir de quand l'adoption d'une innovation devient-elle "difficile" ? (temps, investissement, coût, expertise, accès aux ressources,...)
	Vous sentez-vous capable d'innover localement ? Pourquoi ? Avez-vous des exemples ?
Déploiement de l'innovation	Que mettez-vous en œuvre pour lancer une innovation dans votre pays ?
	Quels sont les experts qui interviennent dans le processus d'innovation (interne et externe) ?
	Le niveau d'expertise est-il toujours disponible ? Disposez-vous d'assez de ressources ?
	Qui va chez le client expliquer les nouveaux produits ?
	Quelles sont les contraintes qui favorisent ou non l'adoption de l'innovation par votre filiale ?
	Prenez-vous en charge le financement de projets pilotes d'innovations ?
	Que signifie pour vous une "mise en marché réussie" ? Comment mesurez-vous cette réussite ?
	Est-ce qu'il serait nécessaire de créer une force de frappe qui aurait le potentiel de déployer l'innovation, pour ainsi dire la parachever ? (sous quelle forme ?)
Industrialisation	Utilisez-vous "telles quelles" les innovations provenant du groupe ou faut-il un travail nécessaire d'adaptation aux contraintes locales ?
	La standardisation des applications est-elle un rêve ?
	Jusqu'où doit aller la standardisation ? Doit-il y avoir des moyens dédiés (qui – où) pour rendre plus « local » les standards du Groupe ?
	Quel rôle joue les OEM locaux dans le processus d'innovation et comment les choisissez-vous ?
Retour d'expériences	Donner à l'aide d'un ou deux exemples ce qui a marché et ce qui a été difficile à mettre en place lors du déploiement de certaines innovations.

Personne interviewée	Position
Directeur du marketing international	Siège
VP marketing international(Ancien directeur filiales Europe de L'Est)	Siège
Responsable contrôle gestion marketing international	Siège
Directeur centre R&D France (Ancien directeur filiale Asie du sud)	Siège
Chef de projet marketing international	Siège
Directeur réseau expertise internationale (interne)	Siège
Chef de projet marketing internationa	Siège
Directeur centre R&D Chine (Ex VP R&D groupe)	Siège
VP marketing international	Siège
Directeur marketing	Filiale
Directeur marketing (un deuxième entretien a été mené)	Filiale
Directeur développement produit	Filiale
Directeur marketing région sud	Filiale
Directeur filiale	Filiale
Directeur de l'innovation	Filiale
Directeur filiale	Filiale
Directeur filiale, directeur marketing	Filiale
Directeur filiale	Filiale
Chargé innovation et business développement	Filiale
Directeur marketing	Filiale
Direction filiale	Filiale

Tableau N°2 : Liste des personnes interviewées et leur fonction dans la FMN

Figures à insérer

Importance stratégique de l'environnement local	Fort	Black hole	Strategic leader
	Faible	Implementer	Contributor
		Faible	Forte
Compétences locales de l'organisation			

Figure N°1 : Matrice de Bartlett et Ghoshal (1989)

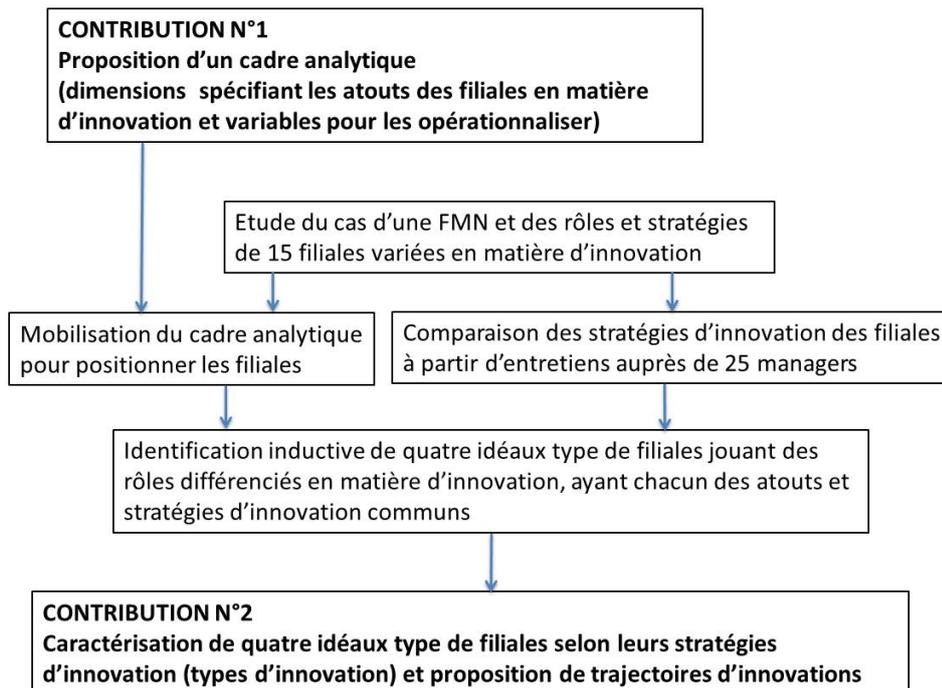


Figure N°2 Démarche méthodologique

Importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation (IEI)	Fort		
	Faible		
		Faible	Forte
Compétences locales en innovations (CLI)			

Figure N°3 : Cadre analytique de caractérisation des atouts et faiblesses des filiales en matière d'innovation

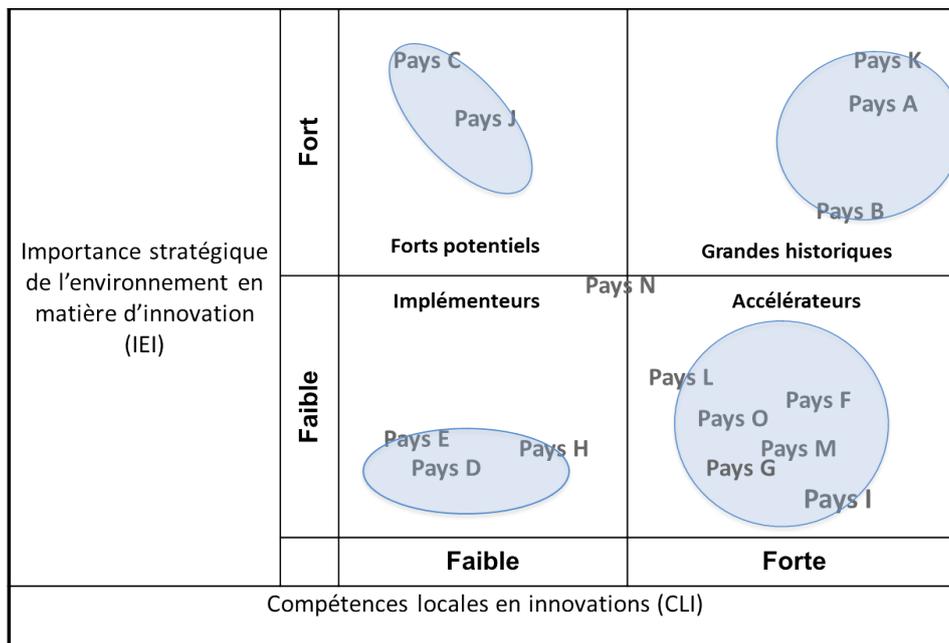


Figure N°4 : Différenciation de quatre idéaux type de filiales en matière d'innovation de la FMN²

² Nous avons remplacé les noms des pays par des lettres attribuées au hasard pour préserver la confidentialité. Dans le même souci nous avons retiré l'échelle sur chaque dimension.

Tableaux à insérer

Pays étudiés disposant d'une filiale	Continent
Argentine	Amérique du Sud
Brésil	
Australie	Océanie
Chine	Asie
Japon	
Turquie	
Allemagne	Europe
France	
Grèce	
Espagne	
Hongrie	
Roumanie	
Suisse	
Tunisie	Afrique du Nord
USA	Amérique du Nord

Tableau N°1 : Liste des filiales étudiées

Importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation	
Poids relatif de la filiale en termes de chiffre d'affaires	Traduit l'importance de ce marché pour le groupe et donc l'influence potentielle de cet environnement sur les choix stratégiques de la FMN notamment en matière d'innovation
Evolution du poids relatif de la filiale	
Croissance du marché et croissance prévisionnelle attendue par le groupe	Permet d'appréhender l'attrait de ce marché pour le groupe et la filiale d'une part, et la pression concurrentielle et les besoins d'innovation qui en découlent d'autre part
Structure du marché (nombre de concurrents et parts de marché de la filiale)	
Global innovation Index ³	Index permettant de qualifier le dynamisme l'écosystème d'innovation à l'échelle d'un pays (Benavente et al. 2013)

Tableau N°3 : les variables opérationnalisant la dimension « Importance stratégique de l'environnement en matière d'innovation »

³ Global innovation index (Booz & Co, l'INSEAD et le WIPO, coordonné par Benavente, Dutta, Lanvin & Wunsch-Vincen, 2013). Synthétise un ensemble de variables clés permettant de comparer les pays entre eux sur des critères tels que le PIB et PIB/tête, niveau de capital humain et de recherche, infrastructures disponibles, structure du marché, niveau de développement du système de financement et d'investissement, le niveau des politiques commerciales etc.

Compétences locales en innovation	
Taille des équipes rapportée au chiffre d'affaires Nombre d'experts locaux Croissance de l'équipe locale	Moyens - Permet d'appréhender les moyens disponibles pour innover et le degré d'expertise des équipes
Nombre d'interventions d'experts groupes ou d'autres filiales Nombre de projets en co-développement avec un client ou une institution de recherche	Connaissances - Expertises technologiques et marketing maîtrisées en local et capacité à mobiliser des ressources complémentaires en les localisant ailleurs dans la FMN (siège ou autres filiales) ou à l'extérieur
Nombre de projets d'innovations locaux rapporté au chiffre d'affaires et à la taille des équipes	Prise d'initiative locale - Traduit la motivation intrinsèque des équipes en matière d'innovation et leur propension à s'engager dans de telles démarches
Existence d'un métier innovation dans la filiale	

Tableau N°4 : les variables opérationnalisant la dimension « Compétences locales en innovation »

Critères utilisés pour mettre en œuvre le cadre analytique	Source des données
Poids relatif de la filiale en termes de chiffre d'affaires	Interne
Evolution de ce poids entre 2008 et 2012	Interne
Croissance de la filiale en chiffre d'affaires	Interne
Croissance industrielle	Externe (donnée publique)
Taille des équipes	Interne
Croissance des équipes	Interne
Nb de projets d'innovations locaux	Interne
Existence d'un métier innovation dans la filiale	Interne
Global innovation index	Externe (donnée publique)

Tableau N°5: Données recueillies pour cartographier les filiales