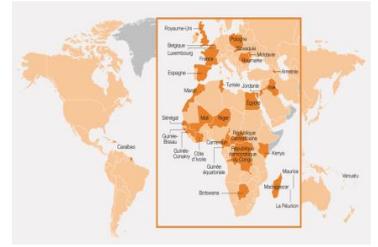


Les rôles respectifs centre/filiales dans le processus d'innovation d'une multinationale

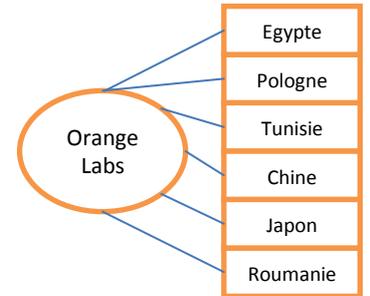
Contexte

- Orange, **opérateur historique en France** (47% du CA & 62% des employés du groupe)
- Un groupe multinational (implanté dans plus de **30 filiales** en Europe & AMEA)
- **20 filiales** en AMEA, zone en **forte croissance** du groupe (CA +7% en un an, 13% du CA total du groupe)
- Un **centre** garant du **choix** et de la **conception**
- Des **filiales** de plus en plus nombreuses en charge de la **commercialisation** (et plus rarement du développement d'innovations)



Enjeux

- **Des ressources d'innovation** (R&D & marketing) **historiquement concentrées en France**
 - 14 Orange Labs (laboratoires de R&D) implantés en France
 - 1 technocentre (marketing) à Paris
- **Des infrastructures créées à l'étranger** depuis 15 ans
 - 7 Orange Labs internationaux encore présents aujourd'hui
 - 3 technocentres à Londres, Amman et Abidjan
- Un **décalage** entre les marchés où sont implantées les filiales et l'implantation des ressources d'innovation



Problématique

Face à ce décalage, quelle évolution potentielle des rôles respectifs actuels du centre et des filiales ?

Méthode

80+ entretiens menés auprès de:

- Directeurs généraux & directeurs marketing (filiales)
- Directeurs marketing & directeurs pays (technocentre)
- Directeurs de zone & directeurs pays (AMEA)
- Directeur du contrôle de gestion, directrice de la transformation, directeurs techniques, PMO (centre)
- Managers des centres internationaux (Orange Labs)

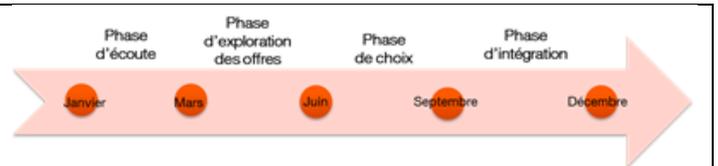
3 études réalisées

- Analyse du **rôle du centre** dans le choix et la conception des innovations
- Analyse de la **chaîne d'innovation** d'un échantillon de **filiales**
- Analyse de la **diffusion des innovations** au travers des **API (interfaces de programmation)**

Elaboration de recommandations

Résultats

- Le **pilotage du choix & de la conception** des innovations : un **processus de décisions centralisé et structuré** durant l'année (le **processus Core 0**, avec **4 à 7 projets prioritaires** short-listés après la phase de choix)
- Une tentative d'**innovation uniforme dans les filiales**
- Mais les **arbitrages** sont réalisés par le **centre** : les produits et services ne correspondent pas nécessairement aux priorités des filiales
- Les **API** sont un **moyen de diffuser l'innovation** entre :
 - le **centre** qui les **conçoit** et les **expose**
 - les **filiales** qui les **commercialisent**
 - création d'un **réseau « API leaders »** dans les **filiales** et d'un **« catalogue d'API » ouvert**
- Diagnostic d'une **diversité des filiales** : typologie de **groupes fonctionnels d'échanges** en AMEA à travers 3 critères :
 - la **taille** de la filiale
 - son **autonomie** (conception d'innovations)
 - les **échanges** ayant lieu avec d'autres filiales



Taille de la filiale par rapport à la taille du marché & aux autres filiales de la zone	Moyenne/Elevée	Sénégal Côte d'Ivoire Cameroun Mali Botswana Guinée Conakry	Tunisie Egypte Maroc Jordanie Liban Iraq Ile Maurice & Vanuatu
	Faible	Niger Madagascar Centrafrique RDC Kenya Guinée Bissau Guinée Equatoriale	
		Faible	Moyenne/Elevée
Autonomie de la filiale en termes de conception et déploiement d'innovation			

Phases du processus Core 0 & Typologie des filiales (groupes d'échanges)

Recommandations

- 1^{ère} recommandation : **reconnaitre les groupes fonctionnels d'échanges** afin de déployer des innovations davantage ciblées
- 2^e recommandation : **favoriser et valoriser les échanges entre filiales**
- 3^e recommandation : **promouvoir les API** comme le vecteur de l'accélération de la diffusion des innovations (entre le centre et les filiales et entre filiales)
- 4^e recommandation : **adapter les Core 0** aux différents types de filiales (en termes de **nature des produits** et de **nombre**)