

# Soumission pour l'organisation d'une table ronde

## **Titre : Management des processus d'innovation et globalisation**

### **Organisateurs :**

-Sihem Ben Mahmoud-Jouini, [jouini@hec.fr](mailto:jouini@hec.fr), Professeure associée, HEC, Titulaire de la Chaire HEC-Orange Management de l'innovation et globalisation

-Florence Charue-Duboc, [florence.duboc@polytechnique.edu](mailto:florence.duboc@polytechnique.edu), Directeur de recherche CNRS au CRG et Professeur à l'Ecole Polytechnique

### **Intervenants :**

- Régis Coeurderoy, [rcoeurderoy@escpeurope.eu](mailto:rcoeurderoy@escpeurope.eu), Professeur et Directeur de l'Institut de l'Innovation et de la compétitivité, ESCP Europe.

Il s'intéresse au management de l'innovation à l'international par le biais des *Born Global* ou entreprises à internationalisation rapide et précoce.

- Cédric Dalmasso, [cedric.dalmasso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmasso@mines-paristech.fr), enseignant-chercheur, MinesParisTech

- Rémi Maniak, [remi.maniak@telecom-paristech.fr](mailto:remi.maniak@telecom-paristech.fr), Maître de conférences, TelecomParisTech

Ils s'intéressent à l'internationalisation de la R&D et des activités d'ingénierie, le plus souvent, dans les grandes entreprises établies.

- Sylvie Chevrier, [sylvie.chevrier@u-pem.fr](mailto:sylvie.chevrier@u-pem.fr), Professeure des Universités et Directrice adjointe de l'IRG, Université Paris-Est Marne la Vallée

Elle s'intéresse au management interculturel et au management des équipes internationales et virtuelles.

**Engagement des personnes à participer à la conférence** (copie des mails en annexe)

## Management des processus d'innovation et globalisation

Tout en continuant à être au centre des priorités des entreprises, le management de l'innovation est l'objet depuis quelques années de transformations profondes dûes notamment à la globalisation des échanges. Ces transformations soulèvent des questions nouvelles aussi bien aux théories du management international qu'à celles du management de l'innovation.

Elles portent sur les modèles d'organisation des entreprises multinationales (EMN), notamment sur l'organisation d'une R&D multi-localisée et les rôles nouveaux des filiales. Elles concernent également l'apparition d'entreprises nouvelles d'emblée internationales présentant des schémas organisationnels novateurs leur permettant d'assurer une conception et commercialisation internationales pour leurs produits et services. Elles ont trait enfin au management d'équipes d'innovation distribuées qui sont déjà confrontées à une double complexité liée aux différents métiers qui doivent coopérer et aux multiples incertitudes à surmonter.

La question du choix de localisation des EMNs, qui n'est pas nouvelle (Doz, Santos et Williamson, 2001; Bartlett et Ghoshal, 1989; Almeida et Phene, 2004), a été récemment marquée par deux tendances. D'une part, la localisation prend en compte de manière croissante l'accès aux connaissances situées dans l'environnement direct des sites. D'autre part, elle permet l'insertion dans des marchés émergents en forte croissance. Ces deux tendances impactent fortement le management de l'innovation de ces firmes.

Les recherches sur l'EMN ont modélisé les relations entre le *corporate*, les filiales et leur environnement suivant le modèle transnational de Bartlett & Ghoshal (1989) ou metanational de Doz *et al.* (2001). L'EMN concilie l'objectif de différenciation de ses filiales -afin qu'elles soient adaptées aux pratiques et besoins locaux- et l'objectif d'intégration -afin qu'elles bénéficient des ressources centrales et contribuent à la performance globale du groupe au-delà de leur propre périmètre - (Ghoshal & Noria, 1997; Luo, 2001). Les filiales se trouvent ainsi face à la difficulté de réussir un double encastrement (Figueiredo, 2011 ; Meyer et al. 2011) : externe (local, géographique) et interne à l'EMN. Ce double encastrement est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit d'acquérir puis de transférer des connaissances tacites et complexes (Nonaka *et al.*, 1994) qui nécessitent des interactions nombreuses et fortes (Doz et al., 2001; Tallman et Chacar, 2011). En réussissant cela, elles se construisent un avantage compétitif considérable car elles sont en mesure de développer des innovations fondées sur la combinaison de connaissances tacites et ancrées dans des environnements locaux avec des connaissances globales éprouvées (Mayrhofer, 2011).

Les études sur les EMN ont principalement porté sur la diffusion des connaissances, la capacité d'absorption des connaissances locales, la localisation des centres de recherche, etc. Les tendances identifiées ci dessus déplacent l'attention vers l'organisation du processus d'innovation dans son ensemble.

Pour discuter de ces enjeux, nous avons invité 4 enseignants-chercheurs qui travaillent sur ce thème avec des perspectives complémentaires. Cette complémentarité provient aussi bien des courants théoriques dans lesquels ils situent leurs recherches que des objets qu'ils ont choisis pour conduire leurs travaux empiriques. Leurs interventions permettront ainsi d'introduire le débat en abordant des thématiques variées.

Régis Coeurderoy, chercheur en management stratégique, s'intéresse aux *Born Globals* (Madsen et Servais, 1997) ou « entreprises à internationalisation rapide et précoce » (Servantie, 2007 ; Bacq et Coeurderoy, 2010) qui sont des formes organisationnelles dont la chaîne de valeur est construite dès l'origine de manière globale. Régis Coeurderoy fera un point rapide sur l'état des connaissances actuelles relativement à ce phénomène. En effet, même si leur proportion est relativement faible, ces formes représentent des modes d'internationalisation alternatifs ou complémentaires au transfert international de technologie traditionnellement identifié au cas des multinationales de grande taille.

Ces entreprises permettent de renouveler les schémas classiques de croissance des entreprises, fondés sur un démarrage ancré dans un environnement national et une internationalisation progressive hors des frontières. Et renouvellent également les modèles de pilotage de l'innovation. Elles représentent des formes alternatives de transfert international de technologies traditionnellement vue comme l'apanage des entreprises multinationales. Enfin, elles modifient les conceptions des marchés, de la concurrence, des modalités de croissance et des réseaux d'appui. Elle transforme la culture entrepreneuriale.

Cette intervention sera ainsi complémentaire à celles de Cédric Dalmaso et Rémi Maniak qui étudient principalement les innovations technologiques dans les grandes entreprises établies.

En effet, ces chercheurs s'intéressent aux processus d'internationalisation de la R&D des grandes multinationales. Ils traiteront notamment de la problématique du transfert international de technologie mais selon un angle et une perspective, différente.

Comme Régis Coeurderoy, ils soulignent que la maîtrise de ce mouvement d'internationalisation est un facteur décisif de compétitivité des entreprises et des nations. De

plus en plus de grands groupes cherchent à développer des centres de R&D à l'international, selon des configurations différentes et en leur accordant des missions variées.

Cette vague d'internationalisation renouvelle la littérature en management de l'innovation. En effet, en mobilisant la théorie des ressources et des compétences, ils montrent en s'appuyant sur 4 cas d'internationalisation des activités de R&D dans différents secteurs (automobile, nucléaire et telecom) que cette internationalisation s'appuie sur le développement de ressources et de compétences spécifiques qui se fait notamment par l'intermédiaire de projets volontaristes permettant ce développement.

Cette mutation renouvelle également la littérature en management international qui s'est principalement intéressée aux types de structures et aux facteurs de localisation (Doz, Santos et Williamson, 2001; Bartlett et Ghoshal, 1989; Almeida et Phene, 2004) notamment ceux concernant les facteurs de production et/ou les marchés les plus prometteurs. Ces recherches n'ont pas spécifiquement traité du processus d'internationalisation de la R&D stricto sensu.

Leur intervention permettra de soulever les questions suivantes : Comment construire une unité de R&D à l'international ? Comment assurer voir accélérer sa montée en compétences par rapport à la mission visée ? Quelles missions sont affectées aux unités internationales de R&D dans le processus d'innovation global de la firme ? Comment construire une architecture internationale de R&D connectée, avec des unités centrées sur les activités de création de connaissances (recherche), des unités centrées sur l'utilisation de ces connaissances dans des projets propres (développement), et des unités mixtes ? Comment développer une ingénierie mondiale? Quelles sont les modalités de fonctionnement et de transmission des connaissances des activités de veille, réalisée par des unités localisées dans des environnement hyper-dynamiques? Comment faire bénéficier l'ensemble de la multinationales des innovations développées localement (Ben Mahmoud-Jouini & Charue-Duboc, 2013) ?

Les projets d'innovation, impliquant des ressources réparties et internationales sont au centre d'intérêt de Sylvie Chevrier, spécialiste du management interculturel, qui aborde justement le management de ces équipes projet internationales et le plus souvent virtuelles. En effet, l'innovation se joue essentiellement dans des équipes internationales de projet, dispersées et inscrites dans des structures transversales très complexes. L'objet de son intervention sera d'analyser les formes concrètes de coopération des acteurs qui participent de ces équipes globales d'innovation pour en saisir les limites. Précisément, trois leviers seront évoqués pour

être ensuite l'objet de discussions: le management par objectif et la contractualisation, l'exercice du leadership et la communication.

Ces leviers présentent des limites aussi bien dans le cas d'équipes virtuelles que internationales.

Les chefs de ces équipes virtuelles mettent généralement en place un management par objectif à savoir une contractualisation qui précise les contributions attendues de la part de chacun. Cependant, l'observation d'équipes de projet interroge sur la capacité de la contractualisation à créer un engagement. Certes, elle a le mérite de constituer un repère clair et une vision précise de l'objectif qui permettent d'orienter les efforts mais ce n'est là qu'un des prérequis de l'engagement. La loyauté dépend aussi de l'identification au groupe (Pratt, 1998) qui est diluée par l'éloignement. Le fait que les frontières des équipes virtuelles ne coïncident pas avec des frontières organisationnelles ou un territoire physique précis contribue à la difficulté d'émergence du sentiment de faire équipe.

De plus, la contractualisation oblige différemment selon les statuts et les cultures. Ainsi la contractualisation est un levier important du travail en équipe virtuelle, mais ne garantit pas la réalisation des objectifs ni le respect des plannings formels. Plus encore, elle risque de contribuer à la faible intégration sociale des équipes virtuelles

Le management d'une équipe virtuelle dépend des dispositifs formels de coordination mais aussi du leadership. La recherche a montré que le leader d'équipes virtuelles, ne fait pas autre chose qu'un leader classique, il doit seulement le faire avec plus d'intensité conduisant parfois au surinvestissement du leader.

De plus, les styles de leadership ne sont pas universels et sont marqués par des conceptions culturelles de la bonne manière de vivre ensemble en général et de coopérer en particulier (d'Iribarne, 2008). Ce qui ne manquera pas d'impacter fortement le management des équipes internationales.

Enfin, Sylvie Chevrier évoquera les outils de communication capables de restituer une certaine coprésence, qu'ils soient sophistiqués ou plus rudimentaires comme la messagerie instantanée et l'audioconférence, et l'importance de la langue. La régulation informelle susceptible d'apaiser les conflits dans une équipe a peu d'espace pour se déployer à distance

## Les contributions des intervenants

### **Born Globals et autres formes d'internationalisation entrepreneuriale : entre mythes et réalités**

Régis Coeurderoy

A la croisée de l'entrepreneuriat et des affaires internationales, de nouveaux termes comme *Born Globals* (Madsen et Servais, 1997), *International New ventures* (Oviatt et McDougall, 1994) ou, dans une appellation francophone, «entreprise à internationalisation rapide et précoce» (Servantie, 2007 ; Bacq et Coeurderoy, 2010) ont émergé et sont devenus assez populaires pour parler de nouvelles formes d'internationalisation. Ces appellations mettent l'accent sur un phénomène nouveau en commerce international : l'émergence de formes organisationnelles qui dès leur naissance intègrent une présence sur différents marchés nationaux ou, dit autrement, dont la chaîne de valeur est construite dès l'origine de manière transfrontalière. Ce phénomène entrepreneurial peut être vu comme une forme alternative ou complémentaire de transfert international de technologie traditionnellement identifié au cas des multinationales de grande taille.

D'un point de vue empirique, le phénomène est encore mal connu, du fait notamment de l'absence de bases statistiques. Il n'en suscite pas moins un intérêt croissant :

- Du point de vue académique, les chercheurs s'interrogent pour savoir si ces entreprises remettent en cause les schémas classiques de croissance des entreprises, fondés sur un démarrage ancré dans un environnement national et une internationalisation progressive hors des frontières, qui favorise un processus relativement lent de développement à partir des pays apparemment les plus proches du pays d'origine (Coeurderoy et Murray, 2008);
- Du point de vue des décideurs publics, deux raisons au moins poussent à mieux appréhender ce phénomène. D'une part, les nouvelles entreprises internationales représentent une forme nouvelle et alternative de transfert international de technologies (Coeurderoy, 2005 ; Coeurderoy and Murray, 2005). Cette question est traditionnellement vue comme l'apanage des entreprises multinationales. Or, dans la mesure où des pays comme les pays européens se fixent comme objectif de devenir des économies du savoir et de la connaissance, il importe de maîtriser toutes les formes d'émergence et de diffusion. Au sein de l'espace européen, on retrouve d'ailleurs cette question à travers le cas des « champions cachés » allemands (Simon et Guinchard, 2012). D'autre part, les nouvelles entreprises internationales

peuvent « échapper » à l'attention des pouvoirs publics du fait de leur « extra-territorialité » originelle, qui fait que l'attention des dits pouvoirs publics est plus facilement focalisée sur les acteurs locaux que ceux qui déploient dès l'origine une chaîne de valeur internationale (Coeurderoy et Bacq, 2012);

- Enfin, et peut être surtout, le phénomène des nouvelles entreprises internationales modifie en profondeur le paysage entrepreneurial. Pour les entrepreneurs, il signifie de réviser leur conception des marchés, de la concurrence et des modalités de croissance. L'international n'est pas un « nouveau territoire à conquérir » quand le succès est assuré chez soi. Il est présent dès le départ. Cela veut dire que les modes de prospection doivent changer, ainsi que les réseaux d'appui. Mais, plus fondamentalement, c'est toute une culture entrepreneuriale en transformation qui intègre les principes des affaires internationales. Par-delà le seul cas des nouvelles entreprises internationales, leur apport pour la communauté entrepreneuriale est peut être avant tout à ce niveau : favoriser dans cette communauté une culture internationale. Toutes les nouvelles entreprises ne sont pas des nouvelles entreprises internationales, mais un grand nombre ont les potentialités pour se développer hors de leur marché national. Un certain nombre de travaux montrent que cela dépend tout autant de l'intention stratégique des entrepreneurs que des caractéristiques de l'activité (Coeurderoy et al., 2013).

Alors, les nouvelles entreprises internationales – avec leurs cas extrêmes tels que les Born Global -, mythes ou réalités ? Il serait peut-être plus intéressant de dire mythes et réalités. Réalités, car même si leur proportion est relativement faible, par rapport aux créations d'entreprise, il s'agit de nouveaux cas qui traduisent cette ouverture internationale croissante que nos économies connaissent. Mais, mythes également, car ces entreprises dont on a encore beaucoup de mal à définir les contours traduisent une dynamique entrepreneuriale de compétitivité et de conquête qui peut exercer un phénomène d'entraînement sur une plus vaste population entrepreneuriale et favoriser le développement des potentialités de croissance internationale (Coeurderoy et al., 2012).

L'objectif de cette présentation est de faire un point sur l'état des connaissances actuelles relativement à ce phénomène de nouvelles entreprises internationales. Il s'agit d'analyser en quoi l'exemple de ces nouvelles entreprises internationales peut contribuer à développer la communauté entrepreneuriale dans son ensemble (Beddi et al., 2012) et d'ouvrir le débat.

## **Internationalisation de la R&D**

Cedric Dalmaso et Rémi Maniak,

L'internationalisation des activités de recherche et de développement constitue un sujet particulièrement actif à la fois dans la littérature académique et dans les grandes entreprises. De plus en plus de grands groupes cherchent à développer des centres de R&D à l'international, avec des missions variées vis-à-vis du central. Un nombre croissant d'acteurs – économiques, politiques, académiques – s'accordent à faire de la maîtrise de ce mouvement d'internationalisation un facteur décisif de compétitivité des entreprises et des nations.

La littérature sur l'internationalisation des entreprises s'est largement intéressée aux types de structures et aux facteurs de localisation (Doz, Santos et Williamson, 2001; Bartlett et Ghoshal, 1989; Almeida et Phene, 2004). Les travaux pionniers ont essentiellement porté sur les activités commerciales et de production, orientant les facteurs de localisation sur la dotation en facteurs de production les plus avantageux, et/ou sur les marchés les plus prometteurs. Les processus d'internationalisation sont alors considérés comme incrémentaux mais principalement influencés par des facteurs externes à l'entreprise.

L'activité de conception et d'innovation change la donne. D'une part parce qu'elle intègre une forte composante de création et d'intégration de compétences spécifiques (Nonaka et al., 1994). D'autre part parce que les processus qui portent cette activité nécessitent de mailler un grand nombre d'acteurs internes avec des métiers et des rôles différents (experts techniques produit et/ou process, marketing, production,...).

Ceci ouvre sur des questionnements nouveaux en sciences de gestion, qui animent nos communautés scientifiques : quelles missions pour ces unités internationales dans le processus d'innovation global de la firme ? Notamment les multinationales sont amenées à construire une architecture internationale de R&D connectée, avec des unités centrées sur les activités de création de connaissances (recherche), des unités centrées sur l'utilisation de ces connaissances dans des projets propres (développement), et des unités mixtes (Ronstadt, 1978 ; Hakanson & Nobel, 1993 ; Kuemmerle, 1997, 1999 ; Archibugi & Michie, 1995 ; Zander 1999). Mais les questions de la création d'une ingénierie mondiale ainsi que la question de ses modalités de fonctionnement restent encore posées. Par exemple, une activité de veille, réalisée par des unités localisées dans des environnements hyper-dynamiques, doit permettre une revue large et rapide des opportunités et connaissances qui émergent, et les



« transmettre » avec pertinence vers la maison mère afin qu'elles soient intégrées dans les futurs produits ou service de la firme. Ou encore, si l'unité est orientée vers le développement, comment faire bénéficier l'ensemble de la multinationales des innovations développées localement (reverse innovation) (Ben Mahmoud-Jouini & Charue-Duboc, 2013) ?

De manière surprenante, si l'ensemble de ces travaux porte sur la structuration d'un réseau mondial d'innovation existant, très peu de travaux à notre connaissance ont porté sur le processus d'internationalisation de la R&D stricto sensu. Comment construire une unité de R&D à l'international ? Comment assurer voir accélérer sa montée en compétences par rapport à la mission visée ? Ce relatif vide théorique est d'autant plus surprenant que les multinationales sont d'emblée confrontées à cette problématique, avant de devoir gérer leur fonctionnement routinier.

Nous retenons comme perspective théorique la théorie des ressources et des compétences pour expliciter certains ressorts du déploiement d'unités de R&D à l'international.

L'intervention s'appuiera sur les travaux menés par les deux chercheurs depuis 2005 sur ce thème, sur différents terrains de recherche ayant en commun une situation d'expansion des centres d'ingénierie et les contrastera.

Ces études permettront d'illustrer différents secteurs (automobile, nucléaire, télécoms,...) et des activités d'innovation différentes: projet à l'international, expansion des ressources de développement, ou expansion des ressources de recherche (veille).

Les cas qui seront éventuellement mobilisés pendant l'intervention sont les suivants :

	<b>Secteur</b>	<b>Zone géographique</b>	<b>Activité</b>	<b>Caractéristique du projet d'expansion</b>	<b>Méthodologies et données</b>
1	Automobile	Asie, Europe de l'Est	Développement	Par création d'unités autonomes.	Recherche intervention – 2006-2010
2	Nucléaire	Europe de l'Ouest, Asie	Développement	Par mobilisation massive de la maison mère.	Recherche-intervention 2011-2012
3	Automobile	USA, Corée	Recherche	Par création d'unités de veille et de projets autonomes.	Recherche-intervention 2011-2012
4	Télécoms	USA	Recherche	Par création d'unités de veille	Etude de cas – données secondaires

Le centrage de la présentation étant sur la rationalisation de l'expansion internationale des activités de R&D, l'analyse portera sur la montée en puissance de plusieurs unités dans différentes zones géographiques. Trois dimensions d'analyse sont considérés :

- les objectifs stratégiques : quels objectifs et quelles missions sont assignés aux unités ?

- les routines internes et coopératives avec le central et le local : comment les acteurs de l'unité interagissent-ils avec le milieu local, et les équipes du central ?
- les ressources et compétences de l'unité, en regard de celles de la maison mère.

Nous insisterons sur les mécanismes de montée en compétences des ressources de conception. Cette montée en compétence prend du temps pour parvenir à une configuration individuelle et collective permettant effectivement de réaliser l'activité de R&D visée. Elle peut être instrumentée.

Nous montrerons que les nouvelles unités impliquent une modification des rôles des différents acteurs de la maison mère et des unités internationales, et une expansion du champ des possibles, les projets d'expansion ont dû construire un processus générique simplifié et modifié, et l'adapter aux différentes géographies, y compris à la maison mère. D'autre part, la construction de routines de coordination à un niveau fin constitue une tâche longue et compliquée.

Enfin, nous soulignerons l'importance des projets de conception dans cette dynamique de montée en compétence et de construction de routines nouvelles. Les mouvements d'internationalisation « tirés par des projets » se révèlent particulièrement efficaces dans la construction de ces compétences et routines ; beaucoup plus que les expansions génériques (veille sur des domaines de connaissances, constitution d'unités expertes,...).

La présentation proposera donc une vision gestionnaire de l'internationalisation de la R&D.

## **Le management de l'innovation dans les multinationales : grandeur et misère des équipes projets internationales dispersées.**

Sylvie Chevrier

Les entreprises globales mettent en place des structures en réseaux à la fois entre les filiales mais aussi avec d'autres entreprises partenaires afin de co-concevoir et co-produire leurs produits et services. L'avantage compétitif est censé se construire sur la capacité de ces structures transversales à produire des innovations en favorisant l'apprentissage et en partageant idées, expériences, compétences, coûts et risques. Cependant, le potentiel d'innovation inhérent à ces firmes globales ne se concrétise que si les acteurs des différentes entités coopèrent efficacement et réussissent à intégrer leurs contributions. En pratique, l'innovation se joue essentiellement dans des équipes internationales de projet, dispersées et inscrites dans des structures transversales très complexes. Cette présentation se focalisera sur les formes concrètes de coopération des acteurs qui participent de ces équipes globales d'innovation et en soulignera certaines limites. Précisément, nous aborderons trois leviers mobilisés par les équipes pour atteindre leurs objectifs : le management par objectif et la contractualisation, l'exercice du leadership et la communication et nous préciserons leurs effets sur la dynamique sociale.

### **La contractualisation suffit-elle à créer l'engagement ?**

Le travail à distance laisse une grande autonomie et crée une difficulté de mobilisation et de contrôle des membres dispersés dans la mesure où ils ne sont pas à portée de regards du chef de projet. A distance les contacts ne peuvent s'établir que s'ils sont simultanément recherchés et organisés de part et d'autre. Afin de pallier cette difficulté, les chefs de projets en équipes virtuelles mettent en place un management par objectif. L'objectif commun est subdivisé en une multitude d'objectifs fixés à des sous-groupes et *in fine* à chaque individu. La réalisation de l'ensemble des objectifs individuels permet l'atteinte des objectifs du projet. Dans la mesure où, à distance, le processus de travail ne peut être aisément contrôlé et dans la mesure où les membres disposent d'expertises pointues, les chefs de projet précisent les contributions attendues de la part de chacun. La coordination s'opère par la standardisation des résultats selon la terminologie de Mintzberg (1982).

Le management par objectif prend donc la forme d'une contractualisation généralisée dans laquelle le chef de projet peut apparaître comme le client interne et les membres de l'équipe,

les fournisseurs. La gestion contractuelle précise avec détails les contributeurs, les « livrables », les points d'étape, de contrôle et de validation et les échéances. Une telle répartition explicite des tâches vise une imputabilité claire des résultats aux différents acteurs. En pratique, on constate que les objectifs ne sont pas toujours tenus, notamment en termes de délais mais parfois aussi en termes de qualité de la contribution, ce qui n'est guère surprenant dans la mesure où les projets correspondent à des activités innovantes qui impliquent l'exploration de possibilités techniques nouvelles qui ne sont pas encore maîtrisées.

Le déroulement des projets n'est pas seulement entravé par les aléas techniques. L'observation d'équipes de projet interroge sur la capacité de la contractualisation à créer un engagement. Certes, elle a le mérite de constituer un repère clair et une vision précise de l'objectif qui permettent d'orienter les efforts mais ce n'est là qu'un des prérequis de l'engagement. La loyauté ne se décrète pas ; elle dépend aussi de l'identification au groupe (Pratt, 1998) et des jeux d'intérêt.

Concernant l'identification au groupe, le fonctionnement à distance tend à amoindrir le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale (Kiesler & Cummings, 2002) car c'est essentiellement dans la co-présence que se forment une histoire commune, la complicité et qu'émergent des normes de fonctionnement social. S'il apparaît clairement que l'appartenance à l'équipe est acquise pour ceux qui se trouvent dans le noyau physique ou historique des équipes, tandis que les membres isolés dans des entités à distance expriment un conflit de loyauté. Le sentiment d'appartenance est dilué par l'éloignement et l'isolement. L'insertion dans un collectif de travail local autre que l'équipe formelle de rattachement crée des liens favorisés par la proximité et les relations informelles.

L'éloignement peut aller de pair avec l'investissement dans des projets concurrents dans l'entité d'origine. Là encore, de multiples éléments entrent en jeu dans la hiérarchisation des activités mais la distance qui affaiblit les moyens de pression du chef de projet facilite la position de retrait. La communication par outil interposé autorise l'attention flottante, la conduite de plusieurs activités simultanées ou même l'absentéisme sans qu'ils ne soient aisément repérés par les collègues. De même, les outils asynchrones comme le courrier électronique ne permettent pas d'exercer une pression aussi puissante que de se rendre physiquement dans le bureau d'un collègue pour savoir ce qui se passe. Les relances aux courriers restés sans réponse avec copie à une hiérarchie de plus en plus élevée créent de

l'irritation et de la contrariété chez le destinataire mais n'ont pas pour autant les effets escomptés en matière de production attendue.

La contractualisation oblige différemment selon les statuts et les cultures. Par exemple, l'engagement vis-à-vis d'un client externe a des conséquences économiques directes (pénalités de retard) et est donc perçu de manière plus impérative que la contractualisation interne. En effet, le client interne n'a pas le poids du client externe ; pour des raisons politiques, il peut rarement se tourner vers la concurrence si les obligations ne sont pas remplies et ne peut prétendre à des indemnités pour les retards qu'il subit. La perception de l'engagement contractuel varie également selon les pays. En Europe, le contrat signifie généralement un engagement ferme, mais au-delà de cette signification partagée, des nuances se font jour. Le contrat tend à être interprété de manière littérale dans les pays anglo-saxons et de manière plus souple dans les pays du Sud. Ainsi nous avons observé que les acteurs français se sentent libres de réinterpréter les contrats selon les aléas et l'évolution des projets dès lors que l'esprit du contrat est conservé. Leur interprétation est guidée par ce qui fait « sens » à leurs yeux. Ces réajustements décidés unilatéralement parce qu'ils « s'imposent », toujours selon un regard Français, créent des frictions dans les équipes. La tension est liée à la divergence entre un engagement précis qui figure dans le contrat et la question de sa pertinence soulevée par la partie française.

L'inégalité de l'engagement des membres pour atteindre leurs objectifs pour l'ensemble des raisons que nous venons de voir, fait émerger dans les équipes plusieurs cercles concentriques selon le degré d'implication. Le chef de projet est le plus engagé, il est soutenu par un petit groupe de personnes très investies avec une forte identification à l'équipe projet. Vient ensuite un cercle plus difficile à mobiliser qui éprouve des conflits de loyauté entre différents lieux d'identification et d'appartenance, directement en lien avec la configuration de distribution des membres. En conséquence, les chefs de projets, surinvestissent dans le projet pour compenser certaines défaillances. Ceux qui se sentent les plus fermement engagés par la contractualisation parce qu'ils assurent l'interface avec les « vrais clients » par exemple, ou assument la responsabilité du projet par rapport à la direction, éprouvent un surcroît de stress et d'usure : ils ont, le sentiment de « tirer l'équipe » et de « ramer » pour faire avancer un bateau où se logent des passagers clandestins.

La contractualisation est un levier important du travail en équipe virtuelle ; elle prescrit le travail à faire mais ne garantit pas la réalisation des objectifs ni le respect des plannings formels. Plus encore, en distribuant précisément les tâches et en individualisant le rapport au travail, elle risque de contribuer à la faible intégration sociale des équipes virtuelles qui fonctionnent essentiellement par addition des contributions individuelles, le chef de projet, point focal de l'équipe, s'appliquant à les intégrer et à compenser les contributions insuffisantes.

Enfin, les équipes rassemblent des partenaires qui sont aussi des concurrents potentiels et des clients externes. Le fait que les frontières des équipes virtuelles ne coïncident pas avec des frontières organisationnelles ou un territoire physique précis, que les rôles soient brouillés et que ces équipes entretiennent des relations d'interface avec de multiples organisations contribue à la difficulté d'émergence du sentiment de faire équipe. Michinov (2008) souligne que le sentiment d'appartenance à un groupe peut apparaître dans des environnements virtuels pauvres en interactions sociales, notamment si le groupe peut se former par comparaison à d'autres groupes. Or dans les équipes virtuelles, les frontières mêmes de l'équipe ne sont pas nettes. Chaque équipe est enserrée dans un réseau complexe de relations et la distinction entre un *in-group* et un *out-group* qui favoriserait le sentiment d'identification est difficile à faire.

### **Du leadership « intensif » à l'épuisement**

Le management d'une équipe virtuelle dépend des dispositifs formels de coordination mais aussi du style du leader qui imprime sa marque sur la dynamique.

La littérature sur le leadership distingue traditionnellement les comportements centrés sur les tâches et l'organisation du travail d'une part et les comportements centrés sur la construction et le maintien du lien social comme les encouragements ou la reconnaissance d'autre part, le leader le plus efficace étant celui qui saurait combiner ces deux types de comportements (Blake et Mouton, 1964). Dans les recherches portant sur les équipes virtuelles, on retrouve ces deux axes.

Parmi les actions centrées sur la réalisation des tâches, nous avons déjà mentionné la distribution du travail et la formalisation poussée des engagements de chacun à travers le management par objectif. On peut ajouter la rédaction des chartes internes à l'équipe et qui précise les règles d'animation des réunions en présentiel (tours de parole, validation des décisions par vote, rédaction des comptes rendus) ou le délai maximum de réponse à un

courrier électronique. Outre le cadrage général du travail de l'équipe, le chef de projet s'applique au suivi régulier, parfois quotidien, de l'avancement du travail.

Concernant la dimension sociale, les chefs de projet insistent sur leurs efforts pour valoriser du travail de chacun et développer la convivialité. Cette tâche est facilitée lors des rencontres en présentiel. Cependant, la sociabilité n'exigerait pas la co-présence. Pour Michinov (2008), la simple fréquence des contacts, même à distance par technologies interposées serait à l'origine d'un « effet d'exposition », sorte de familiarité progressive, qui créerait à lui seul des affinités.

En d'autres termes, le leader d'équipes virtuelles, ne fait pas autre chose qu'un leader classique, il doit seulement le faire avec plus d'intensité : plus d'anticipation du travail à faire, plus de structuration des responsabilités, plus de formalisation dans la distribution des tâches, plus de points d'avancement, plus de communication, plus d'encouragements, plus de reconnaissance, etc.

Lorsque s'ajoutent l'intensité de l'animation nécessaire pour faire fonctionner une équipe virtuelle et la responsabilité des résultats qui pèse sur le chef de projet, le surinvestissement du leader est inévitable. Le leader est toujours sur le qui-vive, attentif aux « livraisons » quitte à pallier certaines contributions défailtantes ; il s'épuise en relances et en sollicitations, en validation et remerciements. Le côté sombre des projets lié à la mise sous tension des équipes a déjà été mis en évidence (Asquin et al., 2007) ; il s'accroît dans les équipes de projet virtuelles dans lesquelles la distance offre la possibilité pour certains de se mettre en retrait et de reporter sur les autres, le chef de projet en particulier, le poids de la réussite. La virtualité avec son lot de distance et de formalisation de ce qui est dû éloigne de l'échange don-contre don qui est selon Alter (2009), au cœur de la coopération dans les organisations.

A y regarder de plus près, les styles de leadership, tournés vers l'accomplissement des tâches ou la sociabilité de l'équipe, ne sont pas universels. Plus précisément, la manière d'accomplir ces actes est marquée par des conceptions culturelles de la bonne manière de vivre ensemble en général et de coopérer en particulier (d'Iribarne, 2008). Par exemple, certains chefs de projet français ont une manière de prendre des décisions selon un processus de concertation, commun dans un univers français, qui n'est pas nécessairement bien reçue ailleurs, en Grande-Bretagne par exemple. La concertation suppose un premier temps de discussion au

cours duquel chacun peut s'exprimer et apporter ses arguments au profit de telle ou telle solution. Dans le second temps, au vu des débats, le chef de projet tranche et se veut garant d'une rationalité globale au niveau de l'ensemble du projet (d'Iribarne, 1998). Ce processus, légitime dans le contexte français, apparaît à certains membres d'abord comme une perte de temps car les débats leur semblent s'enliser autour de questions perçues comme du détail. Ensuite, ils estiment que rien ne sort de ces réunions de réflexion, tandis que les Français qui y participent réussissent à décrypter le sens de la décision qui va être prise en croisant les positions exprimées et le pouvoir respectif de chaque intervenant. Enfin, lorsque la décision est prise par le chef de projet, pas toujours en concordance avec les souhaits des personnes consultées, elle est interprétée comme une décision autocratique et donne lieu à des projections de stéréotypes nationaux sur la situation : la traditionnelle « bureaucratie française » ou le centralisme autoritariste français (Chevrier et Segal, 2011). La distance et la méconnaissance culturelle favorisent les préjugés et les effets de réputation.

### **Communication laborieuse et relations de pouvoir**

Les équipes virtuelles peuvent en principe s'appuyer sur des outils sophistiqués de communication capables de restituer une certaine coprésence. En pratique, ces dispositifs ne sont pas disponibles sur tous les sites, obligent à travailler dans des locaux déterminés, demandent du temps de mise en route... Dès lors, les équipes se contentent au quotidien d'outils plus rudimentaires comme la messagerie instantanée et l'audioconférence. Dans les échanges collectifs, la langue de travail est le plus souvent l'anglais. Hors des réunions en présentiel, la communication est canalisée par les outils, sa diffusion est générale et transparente, même si des échanges plus spontanés ont aussi lieu en apartés, éventuellement dans la langue locale, dans certains sous-groupes. La distance et la médiation technologique empêchent les discussions informelles de pauses café et de couloirs et la liberté des échanges. La régulation informelle susceptible d'apaiser les conflits dans une équipe a peu d'espace pour se déployer à distance ; tout échange direct doit être programmé et consenti. Dès lors, dans un contexte de tensions fortes sur les résultats et d'interactions à distance, les conflits s'expriment parfois assez brutalement, l'écrit permettant une fermeté des positions que la discussion en coprésence tendrait à modérer.

Bien qu'ils ne soient pas négligeables, nous ne développons pas les problèmes techniques divers qui perturbent la communication à distance ; ils entraînent reports des échanges et pertes de temps, mauvaise qualité du son, manque de fluidité des échanges et agacement de



part et d'autre. La faible qualité des échanges sonores cumulée à l'absence de *feedbacks* non verbaux et à une conversation en langue seconde exigent une plus grande concentration des participants et débouche, malgré cet effort, sur une moindre assimilation de l'information (Daim et al., 2012).

L'usage de l'anglais comme *lingua franca* entraîne, dans les communications orales, une nette domination des anglophones et de ceux qui maîtrisent très bien la langue. L'expertise linguistique détermine autant les interventions que l'expertise technique. La mauvaise maîtrise de la langue de communication marginalise et tend même à décrédibiliser les acteurs. Le degré de maîtrise de l'outil fondamental des échanges qu'est la langue est une source de pouvoir ou au contraire, un facteur d'exclusion de l'équipe. Réciproquement, certains membres ont parfois été choisis pour cette compétence. Lorsque les personnes s'expriment – qu'elles soient anglophones, qu'elles aient un fort accent différent de celui des auditeurs ou qu'elles fassent des confusions de vocabulaire – cela suscite souvent des incompréhensions qui ne sont pas toutes levées. Les occasions de réajustements des malentendus sont plus rares que dans l'interaction directe et persistent parfois jusqu'à la remise d'un « livrable » qui se révèle en décalage avec ce qui était attendu.

Pour conclure, l'observation du fonctionnement quotidien des équipes internationales et transverses d'innovation révèlent un contraste entre des innovations réussies, même si les délais de réalisation sont souvent allongés au regard des prévisions, et des collectifs de travail fragiles. Une des explications avancée est le prix payé par des chefs de projet au bord de l'usure.

## Références

- Almeida, P., et A. Phene (2004), Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation, *Strategic Management Journal*, 25: 8-9, 847-864.
- Alter, N. (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris : La Découverte.
- Archiburgi, D. et S. Iammarino (1999), The policy implications of the globalisation of innovation, *Research Policy*, 28, 317-336.
- Asquin, A. G. Garel et T. Picq (2007), Lorsque le mode projet engendre de la souffrance au travail, *Gérer et comprendre*, Décembre, n°90.
- Bacq S., et R. Coeurderoy, (2010), La théorie de « l'entreprise à internationalisation rapide et précoce » à l'épreuve des faits : Evaluation de l'apport des travaux empiriques à ce champ de recherche, *Revue Internationale PME*, 23:1, 91-124.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. London: Hutchinson Business Books.
- Beddi, H., P. Bueno Merino et. R. Coeurderoy, (2012), La stratégie réticulaire : une compétence distinctive de l'entrepreneur international, *Revue de l'entrepreneuriat*, 11:3, 7-14.
- Ben Mahmoud-Jouini, S., Charue-Duboc, F. (2013), Le déploiement d'innovations inter-filiales au sein d'une FMN : analyse comparative de six cas et identification de facteurs clés, Actes de la conférence annuelle de ATLAS, Montreal
- Blake, R. et J. Mouton, 1964. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Chevrier, S. et J. P. Segal, (2011). Coordination des équipes multiculturelles au sein des multinationales. Des acteurs en quête de mode d'emploi, *Revue Française de Gestion*, 37:212, 145-156.
- Chevrier, S. (2012). Peut-on faire virtuellement équipe ? Le cas des équipes internationales de projet, *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, 2:14, 35-50.
- Coeurderoy R., P. Davidsson, A. B. R. Lwango, G. Murray et S. Tywoniak, (2013), L'internationalisation des jeunes entreprises de hautes technologies : Le rôle des compétences internationales des fondateurs, *Finance Contrôle Stratégie*, 16:1,
- Coeurderoy R. et, G. Murray, (2005), Legal Environments and First International Market Entries: Evidence on the Internationalisation of New Technology based Firms in Three European Countries, in Spithoven A. and Teirlinck P. (editors), *Beyond Borders: Internationalisation of R&D*, Chapter 6, Elsevier
- Coeurderoy R. et, G. Murray, (2008), Regulatory Environments and the Location Decisions of Start-ups: Evidence from the First International Market Entries of New Technology-Based Firms, *Journal of International Business Studies*, 39: 4, 670-687.
- Coeurderoy R., G. Murray, G. Light et M. Cowling, (2012), The Survival of Rapidly Internationalizing Start-ups: an empirical investigation on a panel sample of New Technology-based Firms from German and UK, *International Small Business Management*, 30: 5, 472-492
- Coeurderoy R., (2005), Internationalisation des entreprises en démarrage et systèmes juridiques : une analyse institutionnelle des choix de localisation, *Management International*, 9:3, 51-64.
- Coeurderoy R., et S. Bacq, (2012), *Born Global, l'international au coeur de l'entrepreneuriat : enjeux stratégiques, managériaux et économiques*, Prospective et Entreprise, CCIP, Paris, 79 p,
- Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. (2001). *From Global to Metanational: How Companies Win in the Global Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Doz, Y, L., Wilson, K., 2012, *Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities Around the World*. Harvard Business School Press.
- Ghoshal, S., Nohria, N. (1997). *The Differentiated MNC: Organizing Multinational Corporation for Value Creation*. San Francisco: Jossey Bass Publications.

Govindarajan, V., Trimble, C., 2012, *Reverse Innovation: Create far from home, Win everywhere*, Harvard Business School Press.

Figueiredo P.N. 2011. The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil, *Journal of Management Studies*, 48

Hakansson, L et R. Nobel (1993). Determinants of foreign R&D in Swedish multinationals, *Research Policy*, 22, 397-411.

d'Iribarne, P. 1998. Comment s'accorder ? Une rencontre franco-suédoise, In P. d'Iribarne., A. Henry, J.-P. Segal, S. Chevrier et T. Globokar (Sous la direction de), *Cultures et mondialisation*. Paris: Seuil, pp. 89-115.

d'Iribarne., P. 2008. *Penser la diversité du monde*. Paris: Seuil.

Kuemmerle, W. (1997). Building Effective R&D capabilities abroad, *Harvard Business Review*, March-April, 61-70.

Kiesler, S. et J.N. Cummings (2002), What do we know about proximity and distance in work groups? A legacy of research on physical distance, in Hinds P. et Kiesler S. (sous la direction de), *Distributed work*. Cambridge, Mass.: MIT Press, pp. 76-106.

Luo, Y. (2001). Determinants of local responsiveness: Perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. *Journal of Management*, 27, 451-477.

Madsen, T.K. et P. Servais (1997), The internationalization of born globals: An evolutionary process?, *International Business Review*, 6:6, 561-583.

Mayrhofer Ulrike, (2011), La gestion des relations siège-filiales: un enjeu stratégique pour les firmes multinationales, *Revue française de gestion*, 3:212, 65-75.

Meyer K.E., Mudambi R., Narula R., 2011, Multinational Entreprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness, *Journal of Management studies*, 48(2)

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : une analyse psychosociale, *Le travail humain*, 71:1, 1-21.

Mintzberg, H. 1982. *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'organisation.

Nonaka, I., Byosière, P., Borucki, C. C., Konno, N. (1994). Organizational knowledge creation theory: a first comprehensive test. *International Business Review*, 3(4), 337-351.

Oviatt, B.M. et P.P. Mcdougall (1994), Toward a theory of international new ventures, *Journal of International Business Studies*, 25: 1, 45-64.

Pratt, M. G. 1998. To Be or Not to Be? Central Questions in Organizational Identification. in Whetten, D. A. et Godfrey, P. C. (sous la direction de), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 171-207.

Reutiman, S., B. Hugues, U. Pathak, W. Bynum, et A. Bhatla. (2012). Exploring the communication breakdown in global virtual teams, *International Journal of Project Management*, 30:2, 199-212.

Ronsttat, R. C. (1978), International R&D: the Establishment and Evolution of Research and Development Abroad by Seven U.S. Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 9:1,7-24.

Rubera, G., Griffith, D. A., Yalcinkaya, G. (2012). Technological and Design Innovation Effects in Regional New Product Rollouts: A European Illustration. *Journal of Product Innovation Management*.

Servantie, V. (2007), Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : Revue de littérature, *Revue de l'entrepreneuriat*, 6:1, 1-28.

Simon H. et S. Guinchard, (2012), *Les Champions Cachés du XXIème Siècle*, Economica

Tallman S., Chacar A.S., 2011, Knowledge accumulation and dissemination in MNEs: a practice-based framework, *Journal of management Studies*, 48(2)

Zander, I. (1999). How do you mean « Global » ? An empirical investigation of innovation networks in the multinational corporation, *Research Policy*, 28, 192-213

## **Le déroulement envisagé**

- **Introduction** du thème de la table ronde, de ses enjeux théoriques et pratiques (Sihem Ben Mahmoud-Jouini & Florence Charue-Duboc) **5 mn**
- **Born Globals et autres formes d'internationalisation entrepreneuriale : entre mythes et réalités** (Régis Coeurderoy), **10mn**
- **L'internationalisation de la R&D** (Cédric Dalmasso & Rémi Maniak), **15mn**
- **Le management de l'innovation dans les multinationales : grandeur et misère des équipes projets internationales dispersées.** (Sylvie Chevrier), **10mn**
- **Débat et discussion : 40 minutes** seront ensuite consacrées au débat et à la discussion.

## Réponses des intervenants au mail de sollicitation pour la table ronde

Sylvie Chevrier <[sylvie.chevrier@u-pem.fr](mailto:sylvie.chevrier@u-pem.fr)> a écrit :

Bonjour,

Je confirme que je suis d'accord pour contribuer à la table ronde proposée par Mme Jouini et que si elle est retenue, je m'engage à y participer lors du congrès de l'AIMS 2014.

Cordialement,  
Sylvie Chevrier

Régis Coeurderoy <[rcoeurderoy@escpeurope.eu](mailto:rcoeurderoy@escpeurope.eu)> a écrit :

Chers collègues,

Je confirme par la présente mon accord pour participer à la table ronde et pour être présent à la prochaine conférence AIMS 2014.

Régis Coeurderoy

**Rémi Maniak** <[remi.maniak@telecom-paristech.fr](mailto:remi.maniak@telecom-paristech.fr)> a écrit :

Bonjour,

Je vous remercie de cette invitation, que j'accepte avec plaisir. Je serai présent à la table ronde à Rennes.

Bien à vous

Rémi Maniak

**Dalmasso Cédric** <[cedric.dalmasso@mines-paristech.fr](mailto:cedric.dalmasso@mines-paristech.fr)> a écrit :

Bonjour,

Merci de cette invitation que j'accepte avec plaisir également.  
je serai présent à la table ronde à Rennes.

Bien cordialement,  
Cédric Dalmasso