

La question de l'identité dans les structures d'intermédiation

Ilham Bensouna

Centre de recherche Magellan, Université Jean Moulin, IAE Lyon école de management

Ilham.bensouna@univ-lyon3.fr

Résumé :

L'objectif de la communication est de proposer un cadre conceptuel qui identifie diverses formes d'identité organisationnelle pour différentes structures d'intermédiation. Les structures d'intermédiation sont nombreuses. Pourtant, la question identitaire a été relativement peu explorée pour ce type d'organisation. L'identité organisationnelle correspond aux attributs centraux, distinctifs et durables d'une organisation (Albert et Whetten, 1985).

La présente communication s'intéresse en particulier au caractère distinctif d'organisations favorisant l'innovation. Parmi les structures d'intermédiation, les formes traditionnelles comme les clusters jusqu'aux plus récentes telles que les structures d'innovation ouverte sont étudiées. L'analyse des travaux existants a abouti à l'identification de quatre types d'identités : l'identité unique, l'identité collective, l'identité duale et les identités multiples. A chaque structure d'intermédiation est associé le type d'identité le plus probable. Des perspectives de recherches sont proposées dont des suggestions méthodologiques et empiriques.

Mots-clés : identité organisationnelle, identités multiples, identité duale

La question de l'identité dans les structures d'intermédiation

Introduction

Les structures d'intermédiation mettent en relation deux structures. La présente communication s'intéresse en particulier aux intermédiaires de l'innovation. Il existe diverses formes dont les parcs scientifiques et technologiques (Colombo et Delmastro, 2002 ; Vedovello, 1997), les incubateurs (Gassmann, et Becker, 2006), les living-labs (Katzy et al, 2012) ou encore les plateformes technologiques (Robinson et Mangematin, 2007). Plus récemment, la littérature sur l'innovation ouverte s'est concentrée sur l'existence des intermédiaires de l'innovation (Lopez et Vanhaverbeke, 2009).

Les travaux sur les intermédiaires de l'innovation reposent sur divers champs de littérature (Howells, 2006) tels que les systèmes d'innovation et les réseaux (Porter, 1998 ; Zhang et Li, 2010), l'appropriation des technologies (Stewart et Hyysalo, 2008), la recherche sur les KIBS (Knowledge intensive business service firms) (Klerkx et Leeuwis, 2009) et plus récemment sur le paradigme d'innovation ouverte (Lichtenhaler et Ernst, 2008).

Face à cette diversité des formes organisationnelles et des approches théoriques apparaît un besoin de classification. Howells (2006) et Dalziel (2006) ont souligné l'importance d'étudier les intermédiaires de l'innovation comme une seule catégorie organisationnelle afin de mettre en évidence des formes qui ont été jusqu'alors relativement peu explorée. Néanmoins une décennie plus tard, le nombre croissant d'intermédiaires de l'innovation nécessite de distinguer des sous catégories. La communication propose un cadre conceptuel selon la perspective de l'identité organisationnelle afin de mieux identifier les similitudes et les différences parmi la diversité des intermédiaires de l'innovation. L'identité organisationnelle est essentielle pour que les parties prenantes externes puissent positionner une organisation sur un marché, comprendre ses relations avec d'autres structures (Albert et al, 2000) et le type d'objectifs qu'elle poursuit (Glynn, 2000). L'identité organisationnelle correspond aux attributs centraux, distinctifs et durables d'une organisationnelle (Albert et Whetten, 1985). La question de l'identité est particulièrement complexe pour les structures d'intermédiation en

raison de leur position d'intermédiaire entre des organisations ayant parfois des intérêts divergents. Pourtant l'identité des intermédiaires de l'innovation est essentielle pour mieux comprendre le positionnement stratégique de chaque type d'intermédiaire, leur valeur ajoutée pour les entreprises. Par suite, l'identification de catégories d'intermédiaires de l'innovation selon leur identité est susceptible de permettre de mieux les comprendre et en déduire les relations appropriées à entretenir avec elles.

La communication est organisée de la manière suivante. La première partie présente les formes et le rôle des intermédiaires de l'innovation. Puis, le concept d'identité organisationnelle est développé avec une distinction de quatre types d'identités. Nous identifions deux caractéristiques distinctives des structures d'intermédiation donnant lieu à quatre catégories d'intermédiaires. Avant de conclure, nous proposons un agenda de recherche sur les quatre catégories d'intermédiaires de l'innovation selon la perspective de l'identité organisationnelle.

1. Les structures d'intermédiation

Le recours à l'innovation ouverte et aux intermédiaires est une des clefs du succès des innovations (Chesbrough 2006). Ces structures constituent un support privilégié qui favorise le rapprochement entre les entreprises, les utilisateurs, et les universitaires. Après avoir défini leur rôle, nous présenterons diverses formes apparues au cours du temps.

1.1. Définition et rôle des structures d'intermédiation

Selon Howells (2006) un intermédiaire de l'innovation est « une organisation ou un organisme qui agit comme un agent ou un broker sur tout aspect du processus d'innovation entre deux ou plus de parties. Ces activités d'intermédiaires incluent : aider à fournir des informations sur des collaborateurs potentiels ; réaliser une opération de courtage entre au moins deux parties ; agir comme médiateur, ou arbitrer, des organismes ou des organisations qui collaborent déjà ; aider à trouver des conseils ; financer et soutenir l'issue de ces collaborations » (Howells, 2006, p720).

Il existe de multiples formes d'intermédiaires d'innovation qui ont des caractéristiques propres. Une manière de distinguer les intermédiaires de l'innovation d'autres formes organisationnelles, qui correspond à une approche fonctionnaliste, consiste à les identifier

selon leur rôle. Une première classification proposée par Howells en 2006 semble avoir été relativement acceptée dans le champ. L'auteur a identifié dix fonctions des intermédiaires de l'innovation dans le processus d'innovation dont la prospection et le traitement de l'information, le traitement des connaissances, la fonction de broker, les tests et la validation, et enfin la commercialisation des nouveaux produits. Parmi ces fonctions, l'étude a révélé de nouveaux rôles ou des rôles qui étaient jusqu'alors minimisés dont : la prospective et les prévisions technologiques, les conseils en matière de gestion des droits de propriété intellectuelle ou encore l'évaluation des résultats de l'innovation collaborative. Les rôles identifiés sont plus diversifiés que ce qui avait été montré ultérieurement. Lopez-Vega et Vanhaverbeke (2009) ont identifié deux autres fonctions des intermédiaires de l'innovation. La première est une fonction d'articulation de l'offre et de la demande d'innovation (voir Boon et al. 2008) ; la seconde est le rôle de broker entre les sphères scientifique, industrielle et réglementaire (voir Winch et Courtney 2007 ; Kadoma 2008).

Les intermédiaires de l'innovation créent des interfaces entre les acteurs pour favoriser le partage de connaissances et solliciter de nouvelles combinaisons de connaissances entre industries (Kogut et Zander, 1992). Les intermédiaires de l'innovation tentent d'intégrer de nouvelles industries et technologies connexes à leur domaine respectif d'origine (Howells, 2006). Ils contribuent à la rencontre entre l'offre et la demande d'innovation (Klerkx et Leeuwis, 2009). Ces structures ont développé des capacités spécifiques afin de mieux répondre aux besoins de leurs clients. Les intermédiaires de l'innovation coordonnent le processus d'innovation en facilitant les liens entre des entreprises qui font face à des problèmes et celles offrant des solutions (Verona et al., 2006 ; Garavelli et al., 2013).

Par ailleurs Howells (2006) indique que les intermédiaires de l'innovation se caractérisent par des relations complexes et réalisent parfois directement des prestations sans recourir à des tiers ce qui questionne leur nature. C'est le cas notamment de la formation, des tests de produits lorsque la structure dispose d'infrastructures techniques.

1.2. Formes de structures d'intermédiation dans le domaine de l'innovation

Les parcs technologiques et les incubateurs comptent parmi les premières formes d'intermédiaire de l'innovation. Les parcs technologiques sont apparus aux Etats Unis dans les années 50 avec le Stanford Research Park créé en 1951. En France, le parc Sophia

Antipolis a été établi en 1969. Les parcs technologiques regroupent sur un même espace des laboratoires universitaires, des instituts de recherche et des entreprises. Ils entretiennent la proximité géographique entre les universités et les entreprises pour leur faciliter l'accès à l'expertise scientifique ; ils développent aussi des applications commerciales aux découvertes scientifiques (Colombo et Delmastro, 2002).

Les incubateurs sont apparus à la fin des années 60 aux Etats Unis avec l'émergence du Batavia Industrial Center, qui a été créé à New York. Les incubateurs diffèrent des parcs technologiques parce qu'ils se concentrent essentiellement sur des startups. Les incubateurs nourrissent une culture entrepreneuriale. Ils proposent d'accompagner les entreprises en offrant divers services, notamment la formation et l'accès privilégié à diverses sources de financement. En France les incubateurs ont d'abord été créés par des établissements supérieurs d'enseignement et de recherche, puis par des pôles de compétitivités, et enfin par des établissements privés. Quelques incubateurs ont évolué vers une forme virtuelle dès 2011. Les incubateurs virtuels proposent leurs conseils et services à des entreprises qui ne sont pas physiquement situées sur le site de l'incubateur.

Les consultants constituent une forme d'intermédiaires d'innovation qui s'est développée dans les années 60. Les entreprises de consulting comptent parmi leurs clients principalement des entreprises mais travaillent également avec des universitaires qui cherchent à tester leurs modèles théoriques. L'identité organisationnelle joue un rôle important dans les entreprises de consulting notamment parce qu'elles ne possèdent pas de produits tangibles et que les services qu'elles proposent ne sont pas toujours clairement définis (Alvesson et Empson, 2008).

L'apparition des TTOs (Technology Transfer Offices) a été motivée par l'intégration des universités dans le processus d'innovation des entreprises. De nombreuses universités ont établi des TTOs dès 1980 avec le Bayh-Dole Act (University and Small Business Procedures Act) aux Etats Unis qui permet aux universités d'être propriétaires des brevets lorsque les travaux de recherches sont financés par l'état fédéral ; L'acte lève de nombreuses restrictions sur la vente de licences. Les TTOs servent d'intermédiaire entre les chercheurs des universités et les entrepreneurs, entreprises et capital-risqueurs qui peuvent commercialiser les résultats de leurs travaux (Siegel et al, 2007). Leur rôle de « boundary spanner » (ou capacité à faire le lien entre les entreprises et les scientifiques) est une compétence importante. Les TTOs favorisent l'accélération de la commercialisation de la propriété intellectuelle des universités

et la diffusion des connaissances à travers la mise en place de licences ou la création de spin-offs (Siegel et al., 2003 ; Siegel et al., 2007). Les TTOs sont généralement composés de scientifiques et de juristes ou de scientifiques, d'entrepreneurs et hommes d'affaires (Parker et Zilberman 1993 ; Siegel et al, 2003). Bien que les TTOs travaillent avec des partenaires industriels, des institutions publiques, des consultants spécialisés et des agences professionnelles, leurs deux principales parties prenantes sont les chercheurs et le personnel qui occupe un poste administratif formel au sein de l'université (O'Kane et al, 2014).

Les clusters peuvent être organisés par des organismes qui favorisent la collaboration entre les communautés de recherche, les entreprises, les institutions publiques et les structures de financement. En France, les pôles de compétitivité créés en 2004 sont une forme assez proche de la notion de cluster au sens de Porter (1998). Ils sont principalement constitués de PME et permettent d'obtenir des subventions publiques pour les projets. En tant qu'intermédiaires, les clusters proposent des services techniques, de réseautage et aident à l'accès de ressources complémentaires (Zhang et Li, 2010).

Au début des années 2000, apparaissent d'autres formes d'intermédiaires avec le développement de l'innovation ouverte. Le passage à l'innovation ouverte conduit les entreprises à chercher des sources de connaissances au-delà de leur réseau traditionnel de fournisseurs. Le modèle d'innovation ouverte préconise d'utiliser les idées internes et externes pour renforcer les stratégies de R&D des entreprises. Apparaît alors le crowdsourcing qui consiste à faire appel à la foule pour résoudre un problème technique ou trouver de nouvelles idées. L'intérêt pour les entreprises est de proposer un produit créé et destiné à une communauté d'utilisateurs. Cette forme d'intermédiaire de l'innovation est par exemple utilisée pour le design.

Les plateformes d'innovation ouverte mettent en relation les seekers (entreprises ayant un problème d'innovation à résoudre) avec un grand nombre d'individus et d'entreprises qui vont approcher le problème par différents angles (solvers). La communauté de solvers comprend notamment des entrepreneurs, des retraités, des laboratoires de recherche publics et privés (Lopez et Vanhaverbeke, 2009). Près du tiers des solvers d'Innocentive, une plateforme d'innovation ouverte, détiennent un doctorat (Garavelli et al, 2013). Les clients sont souvent des firmes multinationales et des ONG bien que quelques plateformes se spécialisent sur les services aux PME. Le modèle repose sur l'idée que le problème a déjà été résolu auparavant et

que l'interface en ligne proposée par la plateforme permet de trouver et contacter rapidement les détenteurs de ces solutions. Les intermédiaires de l'innovation qui opèrent en ligne sont appelés « two-sided markets » (Rochet and Tirole, 2006), « virtual knowledge brokers » (Verona et al, 2006), « internet marketplaces for technology » (Lichtenthaler et Ernst, 2008), « open innovation platforms », « innovation markets » (Chesbrough, 2007), « seeker-solver network » et « intermediary open innovation networks » (Billington et Davidson, 2012) ou « market for ideas » (Garavelli et al, 2013). Les marchés bi-faces (« two-sided markets ») désignent « des marchés sur lesquels une ou plusieurs plateformes permettent des interactions entre les utilisateurs finaux » (Rochet et Tirole, 2006:2). Après les jeux vidéo, cette forme organisationnelle a rapidement été adaptée à l'innovation. Des structures telles que Ninesigma, Innocentive ou encore Yet2.com se sont développées.

Comparés aux intermédiaires traditionnels tels que les TTOs qui ont accès à un nombre limité d'entreprises et sont plus efficaces pour identifier et partager des connaissances tacites avec leurs clients (Sieg et al, 2010), les intermédiaires de l'innovation qui opèrent en ligne permettent à leurs clients d'atteindre une large communauté d'experts appelés « solvers », d'accélérer la mise sur le marché de nouveaux produits et d'évaluer si un problème de R&D peut être résolu (Sieg et al, 2010).

Enfin, le FabLab et les livings labs sont des espaces ouverts qui permet de tester et concevoir de nouveaux prototypes. Katzy et al. (2012) définissent les LivingLabs comme "des intermédiaires de l'innovation qui coordonnent les partenaires d'un réseau pour l'exécution de processus d'innovation avec l'engagement des utilisateurs finaux pour lesquels ils fournissent l'infrastructure technique et organisationnelle". Ils facilitent l'implication des utilisateurs, dès les phases de conception, au processus de développement de nouveaux produits, de services ou encore d'applications ; ils jouent le rôle d'orchestre du processus d'innovation (Almirall et Wareham, 2011). Le LivingLab est un lieu d'expérimentation où les différents participants qu'ils soient experts ou non sont plongés en situation réelle pour collaborer et co-crée. Certaines firmes multinationales telles que P&G, Philips et Unilever ont leur propre interface en ligne comme « Connect+Develop » (Huston et Sakkab, 2006). Elles privilégient les idées couvertes par des brevets et autres formes de protection de la propriété intellectuelle (Garavelli et al, 2013).

D'autres organisations ont opté pour d'autres formes d'intermédiation dont les Fablabs d'entreprises et les incubateurs d'entreprises. Le Fablab d'entreprises correspond à un centre d'ingénierie qui regroupe divers acteurs internes issus de différents départements et quelques acteurs externes, souvent des partenaires de confiance avec lesquels l'organisation a des relations de long terme. Les FabLabs peuvent aussi être des entités qui fonctionnent de manière autonome. Ces structures sont similaires aux Fablabs d'entreprises mais sont plutôt créées par une multitude d'acteurs à la fois publics et privés. En revanche, les Fablabs d'entreprises sont plus contrôlés.

Enfin, parmi les lieux d'expérimentation on compte aussi les plateformes technologiques. Ces dernières fournissent une infrastructure technique pour tester les nouveaux produits et procédés et favorisent l'innovation des PME ; Les plateformes technologiques valorisent les solutions qu'elles co-développent avec les PME (Robinson et Mangematin, 2007). Elles proposent un large panel de services dont la commercialisation des innovations. Elles participent à la diffusion des innovations et au transfert de connaissances. Les plateformes technologiques développent des compétences dans un domaine particulier mais jouent aussi le rôle de broker en combinant des connaissances de différents secteurs. En France, les plateformes technologiques sont souvent rattachées à des pôles de compétitivités ce qui leur permet de bénéficier de leur réseau.

Nous avons identifié dans la littérature de multiples formes d'intermédiaires de l'innovation. Afin de les distinguer nous nous intéressons à présenter à leur identité avant d'identifier leurs caractéristiques distinctives.

2. L'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle est définie comme « une sorte particulière de question. La question, « quel type d'organisation est-ce ? » se réfère à des caractéristiques qui sont sans aucun doute centrales, distinctives et durables, et qui révèlent l'identité de l'organisation » (Albert and Whetten (1985: 292). Diverses définitions de l'identité organisationnelle existent mais diffèrent par leurs hypothèses ontologiques et leur positionnement épistémologique. Ravasi et Schultz (2006) distinguent la vision socio-constructionniste de la perspective de l'acteur social (ou courant institutionnel) tandis que Gioia (1998) a identifié trois approches de l'identité organisationnelle. La perspective fonctionnaliste conceptualise l'identité

organisationnelle comme un élément objectif qui peut être mesuré. Elle reflète les attributs centraux et distinctifs d'une organisation tels que ses valeurs, sa culture (Elsbach et Kramer, 1996). Le champ est couvert par des travaux mobilisant la théorie institutionnelle dans laquelle l'identité organisationnelle repose sur un ensemble d'affirmations institutionnelles ou formelles (Ravasi et Schultz, 2006). La perspective de l'acteur social se focalise sur le sens donné, soit des définitions proposées par les dirigeants (Whetten et Mackey, 2002) qui constituent des catégories sociales légitimes (Ravasi et Schultz, 2006). L'identité est présentée comme relativement stable dans le temps. La conceptualisation interprétativiste ou constructionniste (e.g Pratt et Rafaeli, 1997) approche l'identité comme une perception subjective des membres qui fait l'objet de renégociations (Gioia et Thomas, 1996). L'identité organisationnelle correspond à la perception des membres de leurs organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia, 1998). La perspective socio-constructionniste se focalise sur la création de sens par les membres sur les caractéristiques centrales et distinctives de l'organisation (Ravasi et Schultz, 2006). L'identité organisationnelle est le résultat de ces processus de création de sens, soit une compréhension commune de ce qu'est l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991 ; Gioia et al, 2000). Enfin dans la perspective postmoderne, l'identité organisationnelle est constamment changeante et créée par les dirigeants.

2.1. Les attributs de l'identité

De nombreux auteurs utilisent la définition de l'identité organisationnelle d'Albert et Whetten (1985) qui identifie l'identité organisationnelle comme quelque chose de central, distinctif et durable. Il est relativement difficile de définir ce qui constitue une caractéristique centrale, distinctive et durable de l'organisation (Whetten, 2006). D'autre part, les auteurs comme Gioia se sont centrés sur la durabilité des caractéristiques d'une organisation et moins sur les deux autres attributs. Nous choisissons de développer notre typologie par les dimensions distinctives des intermédiaires de l'innovation parce que l'identité organisationnelle procure un avantage compétitif lorsque les membres sont fortement convaincus des caractéristiques de l'organisation et de ses traits distinctifs (Barney et al, 1998 ; Corley et al. 2006).

La centralité se rapporte à l'ensemble des attributs cœurs. Le caractère central correspond à des normes, des croyances, des valeurs ancrées dans la mission de l'organisation (Ashforth et Mael, 1996). Corley et al (2006) spécifient la notion de centralité comme quelque chose de

profondément ancré par opposition à des caractéristiques superficielles qui peuvent changer facilement. Pour Whetten et Mackey (2002), le caractère central correspond à des attributs que les membres de l'organisation considèrent comme essentiels ; En leur absence, l'organisation serait d'une toute autre nature. Dans la perspective de l'acteur social, le caractère essentiel fait référence à la structure institutionnelle (Corley et al, 2006). D'autre part, la notion de centralité est considérée comme des croyances sur ce qu'est l'organisation qui sont largement partagées (Corley et al, 2006). L'idée de croyances partagées est relativement reprise dans l'approche socio-constructionniste de l'identité organisationnelle dans lequel s'inscrit la communication. L'identité organisationnelle correspond à un sens donné par les membres de l'organisation. Elle implique une référence à soi c'est-à-dire aux membres de l'organisation en tant que collectif (Albert et Whetten, 1985). L'idée que l'identité organisationnelle est le résultat de croyances collectives (Gioia et al, 2000) sur ce qu'est l'organisation est rejetée de manière explicite par l'approche de 'l'acteur social' qui conçoit l'organisation comme un acteur social ou une entité. Un élément qui n'est pas reconnu central ou durable est typiquement revendiqué comme une caractéristique distinctive (Whetten, 2006).

La notion de distinction invite les organisations à se comparer à d'autres. La comparaison suppose d'identifier clairement un référent. Celui-ci peut être un concurrent direct ou une organisation possédant des caractéristiques similaires et poursuivant des missions comparables (Ashforth et Mael, 1996). Par exemple, un intermédiaire de l'innovation se présente comme une plateforme technologique et non pas comme un cluster. L'objet de la comparaison est de souligner les différences tout en limitant les ressemblances à d'autres organisations. Les caractéristiques distinctives de l'organisation doivent se refléter dans ses activités et être perceptibles par des audiences externes (Voss et al 2006). Les caractéristiques choisies pour se distinguer peuvent varier selon les organisations auxquelles elle se compare (Ashforth et Mael, 1996).

Enfin, la notion de durabilité fait référence à la continuité de l'identité et à sa stabilité. La continuité questionne la substance de l'organisation, sa significativité, son attractivité. L'identité d'organisations émergentes se renforce au fur et à mesure que l'organisation croit. Pour mieux expliquer l'évolution de l'identité organisationnelle Ashforth et Mael (1996) se sont fondés sur deux composantes de l'organisation identifiés : la profondeur et l'étendue (voir Kimberly, 1987). L'identité gagne en profondeur par l'apprentissage et l'accumulation

d'expérience (imitation, essai-erreur, chance, innovation...) sur un segment de marché. L'identité s'étend lorsque l'organisation se saisie de nouveaux challenges ou qu'elle poursuit de nouvelles opportunités. Au cours de son développement, l'organisation assume de nouvelles responsabilités qui élargissent son champ d'action. La mission de l'organisation est redéfinie avec plus de précision à mesure que l'organisation se développe. Les valeurs perçues comme reflétant l'identité de l'entité sont identifiées et progressivement internalisées.

L'identité organisationnelle n'est pas figée mais continuellement construite et réaffirmée. Plus le consensus entre les membres est fort, plus l'identité sera orientée sur la base des fondements érigés par le passé.

Pour les tenants de l'équilibre ponctué, les organisations connaissent des périodes relativement stables où les changements sont progressifs. Ces périodes de stabilité sont quelques fois ponctuées de ruptures. Cela suggère que l'identité organisationnelle se renforce et s'élargit à mesure que l'organisation se développe. En revanche, l'identité peut être remise en question pendant des changements importants.

2.2. Les différents types d'identité organisationnelle

La notion de centralité pose la question de la multiplicité des identités pour une organisation. Quatre formes d'identité organisationnelle ont été définies en fonction du caractère central d'une organisation. Nous les présentons successivement. L'identité unique qui correspond à une perception partagée des membres d'une organisation, l'identité hybride ou duale, les identités multiples et l'identité collective.

Certains auteurs comme Corley et al (2006) entretiennent l'idée que l'identité organisationnelle comporte des éléments centraux et périphériques, suggérant l'existence d'une identité unique. De même pour les essentialistes l'identité organisationnelle est « l'âme » ou « l'essence fondamentale » de l'organisation ; l'existence d'identités multiples n'a pas de sens. Les identités multiples seraient différentes facettes d'une seule identité. D'autres auteurs au contraire affirment que les organisations peuvent avoir de multiples identités (Albert et Whetten, 1985 ; Pratt et Foreman 2000 ; Fiol, 2001).

L'identité hybride ou duale correspond à des éléments de deux identités qui sont articulés mais qui ne vont pas ensemble (Albert et Whetten, 1985). L'hypothèse sous-jacente est la nature conflictuelle des identités qui coexistent. Une seconde hypothèse est que toutes les

identités multiples sont duales. Albert et Whetten (1985) distinguent deux formes d'identités hybrides : « ideographic » et « holographic ». Les identités idéographiques ou concurrentes décrivent une situation où des sous-groupes de l'organisation tels que les départements par exemple détiennent des caractéristiques identitaires spécifiques qui ne sont pas communes à l'ensemble de l'organisation. L'inconvénient pour l'organisation ayant des identités idéographiques est la difficulté à obtenir l'implication de l'ensemble des membres (Voss et al, 2006). A l'inverse, les identités holographiques évoquent un contexte où tous les membres de l'organisation détiennent chacune des identités multiples.

La notion d'identités multiples suggère que les organisations peuvent maintenir plus de deux identités. Contrairement à l'approche hybride, les identités multiples ne sont pas forcément en conflit les unes avec les autres. Identités multiples et identités hybrides diffèrent par les hypothèses sur lesquelles elles sont fondées concernant le nombre d'identités possibles qu'une organisation peut détenir et la nature des relations entre ces identités (Corley et al, 2006).

Toutefois la multiplicité des identités soulève quelques problèmes. Dans quelle mesure les croyances sont partagées ? Si l'identité est décomposée en plusieurs attributs quels membres de l'organisation s'accordent sur quels attributs ? Dit autrement, sur quelles caractéristiques porte le consensus ? La pluralité nécessite de maintenir un équilibre entre les diverses identités qui permettent leur coexistence (Pratt et Foreman, 2000). Les organisations qui maintiennent plusieurs identités tendent davantage à avoir des conflits internes ou à dépenser des ressources importantes dans des négociations entre les différents détenteurs des diverses identités (Voss et al, 2006). Lorsque des identités en concurrence coexistent il est plus difficile de mobiliser différents membres pour mener des actions collectives. Les différentes croyances sur ce qu'est l'identité organisationnelle diminuent leur implication dans l'organisation. Vis-à-vis de parties prenantes externes, le maintien de plusieurs identités permet de créer du sens pour une multitude d'acteurs en offrant plusieurs perspectives auxquelles ils peuvent s'identifier.

L'identité collective traduit l'affirmation d'un groupe comme une catégorie sociale. Navis et Glynn (2010) ont montré que les entreprises revendiquent des identités similaires dans la phase d'émergence d'une nouvelle catégorie de marché en mettant en avant une identité collective. Puis les entreprises affirment leur identité pour se distinguer les unes des autres. De même, Wry et al (2011) ont examiné comment des identités collectives naissantes deviennent

légitimes. Les auteurs postulent que l'identité est plus à même d'être légitimée lorsque les membres expriment clairement une histoire qui définit l'identité collective.

3. Les structures d'intermédiation sous le regard de l'identité organisationnelle

L'identité organisationnelle procure un avantage compétitif lorsque les membres sont fortement convaincus des caractéristiques de l'organisation et de ses traits distinctifs (Barney et al, 1998). Pour cette raison, nous nous fondons sur les caractéristiques distinctives des intermédiaires de l'innovation pour construire une typologie. Le degré d'implication dans le processus d'innovation et la nature du réseau sont proposés comme caractéristiques distinctives des intermédiaires de l'innovation. D'autre part, le type d'identité est identifié comme une caractéristique centrale de chaque forme organisationnelle. La typologie des intermédiaires de l'innovation résultant d'une analyse de la littérature est présentée sous la forme d'un schéma présenté ci-dessous (Figure 1).

3.1. Les dimensions distinctives des structures d'intermédiation

3.1.1 La nature du réseau

La pluralité des liens (relations ou réseaux) est une des caractéristiques de l'identité qui permet à l'organisation de créer du sens et penser ses actions. Les liens du réseau d'une organisation sont un aspect majeur de l'identité organisationnelle (Shipilov et al, 2014). L'identité est unique lorsque l'organisation dispose d'un type de lien avec un acteur. Les acteurs qui ont types de liens avec divers acteurs tendent à développer des identités multiples (Shipilov et al, 2014).

Les intermédiaires de l'innovation offrent un accès à des connaissances qui sont soit des sources de connaissances (« savoir qui ») c'est-à-dire des organisations ou des experts qui apporteront des connaissances existantes ou nouvelles que l'intermédiaire de l'innovation va transformer, combiner pour les transmettre à son client; soit des propositions (« savoir-faire ») c'est-à-dire des solutions existantes qui peuvent être reproduites pour résoudre le problème d'innovation d'un client (Colombo et al, 2014).

Par ailleurs, Stewart et Hyysalo (2008) distinguent deux types d'intermédiaires de l'innovation. Les premiers permettent de lier des acteurs homogènes avec des activités vastes.

Les seconds sont spécialisés dans un service spécifique. Ils réussissent davantage à lier l'offre (les fournisseurs de solutions) et la demande (clients qui ont des problèmes d'innovation) par une plus forte intégration de connaissances hétérogènes dans un même domaine. Cela suggère que la nature du réseau est une caractéristique distinctive essentielle des intermédiaires de l'innovation. Le réseau des intermédiaires peut être composé d'acteurs aux profils très variés. C'est le cas par exemple pour les pôles de compétitivité qui interagissent à la fois avec des partenaires institutionnels comme les chambres de commerce, des PME, des firmes multinationales, des consultants indépendants ou encore des structures de formation.

Nous distinguons alors les réseaux fortement hétérogènes des réseaux faiblement hétérogènes. L'hétérogénéité reflète la diversité des types d'acteurs qui compose le réseau d'un intermédiaire de l'innovation.

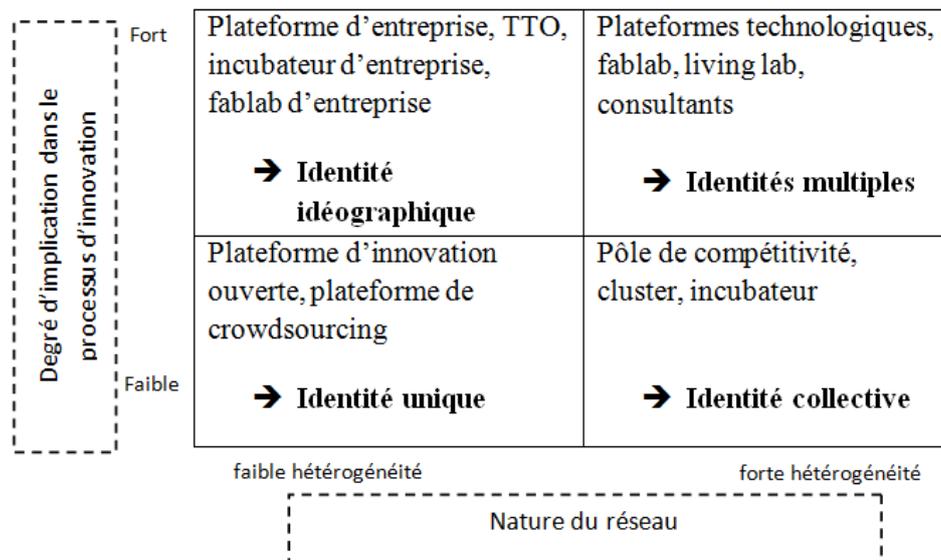
3.1.2 Le degré d'implication dans le processus d'innovation

Les intermédiaires de l'innovation se caractérisent notamment par leur degré d'implication dans le processus d'innovation de leurs clients. Ils peuvent proposer leurs services en ligne comme du conseil ou fournir des services pour le développement de nouveaux produits (Colombo et al, 2015) qui nécessite un accompagnement plus conséquent. Par ailleurs, la question de la valeur ajoutée de l'intermédiaire de l'innovation fait l'objet de plus en plus de recherche. Tran et al (2011) ont expliqué quand et comment un intermédiaire de l'innovation dans l'industrie de la mode en Europe, par les capacités qu'il met en œuvre, apporte de la valeur ajoutée dans le processus de développement de nouveaux produits de ses clients. Leurs résultats indiquent que leur valeur ajoutée dépend de la rapidité de développement de nouveaux produits et de la complexité des services proposés par l'intermédiaire.

La création de valeur est fortement liée à l'étendue de l'implication de l'intermédiaire de l'innovation dans le processus de développement de nouveaux produits. Pour les auteurs, l'étendue de l'implication est simple lorsque l'intermédiaire est impliqué à une étape du processus et implique des tâches dont la valeur ajoutée est simple. En revanche, l'étendue de l'implication de l'intermédiaire est complexe lorsque l'intermédiaire intervient à de multiples étapes du processus de développement de nouveaux produits en fournissant des tâches spécialisées.

Au regard de ces deux critères, nature du réseau et degré d'implication dans le processus d'innovation, nous proposons une typologie des intermédiaires de l'innovation pour souligner les caractéristiques centrales, distinctives et durable de chaque forme organisationnelle. Nous en déduisons un type d'identité le plus probable.

Figure 1. Diverses identités à chaque structure d'intermédiation



3.2. Des structures d'intermédiation ayant une identité unique

Les intermédiaires de l'innovation ayant un faible degré d'innovation et un faible degré d'hétérogénéité forment une première catégorie d'intermédiaires dont les caractéristiques conduisent logiquement à un type d'identité unique. Dans cette catégorie, on trouve par exemple les plateformes d'innovation ouverte et les plateformes de crowdsourcing.

Les plateformes de crowdsourcing et d'innovation ouverte, forme particulière de crowdsourcing, reposent sur la diversité des sources de connaissances pour soutenir les activités d'innovation. Elles se caractérisent par leur capacité à mobiliser une large communauté qui dispose de connaissances hétérogènes pour proposer des solutions à leurs clients. La diversité des sources de connaissances est souvent entendue comme la diversité des compétences (Laursen et Salter, 2006 ; Saebi et Foss, 2015). Cependant les organisations qui poursuivent une stratégie d'innovation fondée sur le crowdsourcing comptent peu de partenaires fortement impliqués dans leurs activités d'innovation (Saebi et Foss, 2015). Le rôle principal des plateformes est de mettre en relation des solvers et des seekers et de

coordonner le processus de soumission de d'idées pour garantir aux solvers une rémunération pour leurs solutions. Par conséquent, nous en déduisons que ces intermédiaires sont faiblement impliqués dans le processus d'innovation de leurs clients. Les règles sont clairement définies sur le site internet des plateformes. Leur site internet est une vitrine qui ne laisse pas de place à un discours ambigu mais se focalise sur la renommée de leurs clients et l'étendue de leurs services. Une identité unique semble donc convenir à ce type d'intermédiaire de l'innovation. Ils se distinguent par la taille de leur communauté, la réputation de leurs clients et leur capacité à trouver rapidement les experts pour un problème spécifique.

Sieg et al (2010) ont mené une étude exploratoire auprès d'entreprises dans l'industrie chimique clientes d'Innocentive pour identifier les challenges auxquelles elles sont confrontées. Les résultats révèlent que les scientifiques ont l'habitude de formuler les problèmes de recherche de façon large, alors qu'ils doivent les exprimer précisément pour les poster en ligne, définir les critères pour évaluer les solutions dès les premières phases de recherche en utilisant un langage neutre qui ne privilégie aucun domaine spécifique. Cela suggère que l'intermédiaire accompagne l'entreprise dans ce travail de traduction. Les clients doivent parfois décomposer les problèmes lorsqu'ils touchent plusieurs domaines de compétences (Sieg et al, 2010 ; Billington et Davidson, 2012). Ils utilisent alors des connaissances codifiées. Nous en déduisons que les plateformes sont peu impliquées dans le processus d'innovation. Elles interviennent principalement dans la phase d'idéation.

Enfin, les entreprises sont réticentes à révéler aux concurrents les problèmes sur lesquels elles travaillent et trouvent difficile de collecter les futurs droits de propriété intellectuelle pour leurs propres solutions. L'intermédiaire a besoin de construire une relation de confiance durable avec ses clients et assurer l'accès à une vaste communauté. Pour les solvers, la plateforme doit leur garantir une rémunération pour les solutions qu'ils proposent. L'identité des plateformes qui paraît la plus probable est une identité unique.

Depuis leur création les plateformes ont peu évolué. Elles proposent de nouveaux services mais leur modèle de rémunération et la taille de leur communauté restent des caractéristiques centrales de leur identité.

3.3. Des structures d'intermédiation ayant une identité idéographique

Les intermédiaires de l'innovation ayant un fort degré d'innovation et un faible degré d'hétérogénéité forment une seconde catégorie d'intermédiaires dont les caractéristiques conduisent logiquement à un type d'identité idéographique. Dans cette catégorie, on trouve par exemple les plateformes d'innovation internes aux entreprises, les TTOs, les FabLabs et les incubateurs d'entreprise.

Les plateformes d'entreprise, les TTOs, les FabLabs d'entreprises et les incubateurs présentent ces deux caractéristiques. Ces structures semblent avoir un réseau plus restreint que les plateformes de crowdsourcing et d'innovation ouverte. Néanmoins elles nouent des liens forts avec les membres de leur réseau. Les liens forts partagés dans ces structures favorisent le transfert de connaissances tacites alors les plateformes de crowdsourcing échangent plutôt avec des connaissances tacites. D'autre part, ces structures sont fortement impliquées à différents stades du processus d'innovation. Le caractère idiographique ou dual de leur identité a déjà été suggérées dans la littérature.

Ainsi, Hatch et Schultz identifient les universités comme des structures ayant une identité duale par leur aspect normatif et utilitaire. En d'autres termes, elles sont à la fois centrées sur les fonctions culturelles et la production économique d'autre part. Nous retrouvons ces deux dimensions pour les TTOs qui ont à la fois une identité académique et une identité commerciale (O'Kane et al, 2014). Ces structures doivent se différencier de l'université mais aussi recourir à des stratégies de conformité pour être légitimes et à des stratégies de manipulation pour répondre aux attentes de leurs audiences (O'Kane et al., 2014).

Les incubateurs, les Fablabs et les plateformes d'innovation ouverte créés par des entreprises sont également confrontés à une dualité identitaire. Les salariés impliqués dans ces structures externes s'identifient à la fois à la nouvelle entité ou au nouveau groupe et dans le même temps à l'organisation. Un des premiers problèmes est l'identification des salariés à ces formes d'intermédiaires de l'innovation.

Le challenge pour les entreprises ayant des structures ouvertes aux parties prenantes externes comme les Fablabs ou les plateformes d'innovation ouverte ont besoin de développer des compétences pour interagir avec les entreprises et intégrer les connaissances externes. Procter et Gamble par exemple a mis en place des experts pour endosser ce rôle. Ils facilitent aussi l'intégration des nouvelles connaissances auprès des différents départements de l'organisation

(Dodgson et al, 2006). La mise en place d'un nouveau métier dans l'organisation matérialise la plateforme d'innovation ouverte comme un département distinct dans l'organisation. D'autre part, la résistance des employés en interne (Saebi et Foss, 2015) traduit l'idée que la plateforme d'innovation ouverte dispose d'une culture distincte des autres départements de l'entreprise.

3.4. Des structures d'intermédiation ayant des identités multiples

Les intermédiaires de l'innovation ayant un fort degré d'innovation et un fort degré d'hétérogénéité forment une troisième catégorie d'intermédiaires dont les caractéristiques conduisent logiquement à un type d'identité multiple. Dans cette catégorie, on trouve par exemple les plateformes technologiques, les FabLabs, les LivingLabs et les consultants.

Les identités multiples sont nécessaires lorsque lorsqu'une organisation a diverses parties prenantes (Brickson, 2005). Simmel (1950) suggère que les identités multiples sont étroitement liées à la pluralité des différents types de liens. Les plateformes technologiques, les LivingLabs et les Fablabs sont confrontés à diverses attentes internes et externes qui sont parfois conflictuelles. Elles sont composées notamment d'acteurs privés qui prônent une logique de marché, des acteurs publics animés par la recherche scientifique. D'autre part, ces structures proposent des infrastructures pour expérimenter de nouveaux produits et procédés. Bien qu'elles interviennent davantage en phase de développement du processus d'innovation, elles sont impliquées à de multiples étapes. Pour ces raisons, les plateformes technologiques, les LivingLabs et les FabLab forment une même catégorie. Nous incluons également dans cette classe d'intermédiaires de l'innovation les consultants qui offrent des accompagnements très divers.

Chelliah et al (2015) se sont intéressés à 50 entreprises de consulting australiennes en analysant leurs sites internet. Les auteurs ont trouvé que 94% des sociétés dans leur échantillon possèdent des identités multiples, ambiguës et parfois contradictoires. L'identité organisationnelle des entreprises de consulting peut être construite par les membres de l'organisation ou refléter l'aspiration des dirigeants par la mise en place de pratiques codifiées du recrutement et des formations (Alvesson et Empson, 2008). Les consultants peuvent se définir par leurs connaissances, leurs activités ou encore la manière dont leur organisation est managée et contrôlée (Alvesson et Empson, 2008). La multiplicité des identités qui est

revendiquée leur permet de montrer leur capacité à proposer un large éventail de services (Chelliah et al, 2015). Les consultants sont principalement liés à leurs clients mais nourrissent des identités multiples. Le principal challenge que pose cette configuration selon Shipilov et al. (2014) est de gérer la tension entre la flexibilité d'action et paradoxalement des risques de perte de légitimité due au maintien d'identités multiples.

Les identités multiples leur permettent de répondre aux attentes de leurs parties prenantes.

3.5. Des structures d'intermédiation ayant une identité collective

Les intermédiaires de l'innovation ayant un faible degré d'innovation et un fort degré d'hétérogénéité forment une quatrième catégorie d'intermédiaires dont les caractéristiques conduisent logiquement à un type d'identité collective. Dans cette catégorie, on trouve les pôles de compétitivité, les clusters et les incubateurs.

Les clusters, les pôles de compétitivité et les incubateurs tendent à avoir un rôle de facilitateur. Ils ont une grande connaissance de la chaîne de valeur globale de leur industrie. Le réseautage est leur principal atout. Ces structures sont fortement ancrées dans les réseaux régionaux et tendent à intervenir davantage en amont dans le processus d'innovation. Stabler et Sautter (2011) ont souligné le rôle essentiel de l'identité collective dans les clusters.

Les organisations ont parfois de nombreux liens avec divers types d'organisations avec des relations de pouvoir et des contextes variés. La difficulté est alors de gérer les différents liens (Shipilov et al, 2014) pour maintenir la cohésion du groupe et favoriser la communication entre les organisations. Le champ de l'identité sociale suggère que plus les organisations ont de liens externes et moins leur identité découle du cluster dont elles sont membres (Lang, 2009). Paradoxalement, le rôle des clusters et des pôles de compétitivité est de créer de nouveaux liens. Les membres d'un groupe manifestent leur appartenance en adoptant les symboles du groupe mais créent dans le même temps un sens en accord avec les autres environnements institutionnels auxquels ils sont rattachés (Walsh et Glynn, 2008 ; Patvardhan et al, 2015). Bien que les membres par cette forme de bricolage identitaire parviennent à atteindre une forte distinction, au niveau macro cela peut entraîner un manque de convergence vers une identité collective (Patvardhan et al., 2015). En raison de leur forme organisationnelle, la tension entre similitude et distinction (vis-à-vis des membres) est fortement présente dans les clusters et pôles de compétitivités. L'identité collective favorise le

maintien d'une cohésion interne ; les acteurs sont réunis par des objectifs et des intérêts communs. Les entreprises membres bénéficient aussi d'une stratégie collective. Pour les incubateurs, l'identité collective repose notamment sur une culture entrepreneuriale.

L'identité collective est une pratique discursive qui se reflète dans le discours quotidien. La narration joue un rôle essentiel dans la formation de l'identité collective (Brown, 2006 ; Wry et al, 2010). L'identité actuelle peut être changée par des comparaisons aux récits du passé ou à leur rejet (Ybema, 2010). Les différentes manières dont le passé est évoqué influence les revendications de l'identité future (Schultz et Hernes, 2013). Ces pratiques permettent aux clusters et pôles de compétitivités de perdurer alors que leurs formes organisationnelles sont restées figées dans le temps. Enfin, les résultats de Stabler et Sautter (2011) indiquent que l'identité collective est un ingrédient essentiel qui permet l'évolution de la base de connaissances des clusters. Leur identité se transforme avec l'évolution des marchés et des changements de l'environnement.

4. Discussion

Howells (2006) et (Dalziel) ont souligné l'importance d'étudier les intermédiaires de l'innovation comme une seule catégorie organisationnelle. Avec la diversité croissante des formes d'intermédiaires de l'innovation nous nous avons proposé un conceptuel proposé qui contribue à structurer la littérature sur les intermédiaires de l'innovation en proposant quatre type catégories d'intermédiaires associés chacun à un type d'identité le plus probable. Il participe à l'identification de caractéristiques distinctives de diverses formes d'intermédiaires de l'innovation.

Une autre voie pour de futurs travaux serait d'identifier d'autres caractéristiques distinctives pour les divers intermédiaires de l'innovation présentés dans notre revue état de l'art. Cela implique une comparaison entre les diverses formes récentes et des formes plus anciennes comme les clusters. Les caractéristiques distinctives des intermédiaires de l'innovation peuvent être mises en évidence par une étude des perceptions de différentes parties prenantes comme Sieg et al. (2010).

Il semble aussi intéressant d'identifier les capacités et les ressources nécessaires pour travailler avec chaque catégorie d'intermédiaire de l'innovation. Les intermédiaires de l'innovation aux identités multiples sont plus récents. De futurs travaux empiriques

permettraient de mieux comprendre les procédures mises en œuvre dans ces structures et les contraintes que représentent leurs multiples facettes pour les acteurs. Des études ethnographiques notamment sont souhaitables pour mieux comprendre ce que sont ces organisations, les challenges qu'elles représentent pour leurs clients et leurs partenaires.

L'identification de multiples formes d'identités pour les intermédiaires de l'innovation nous invite à nous interroger sur leur maintien et leur évolution dans le temps. Navis et Glynn (2010) par exemple ont montré que lors de l'émergence d'une nouvelle industrie, les entreprises tendent d'abord à s'identifier à l'identité collective puis dans les dernières phases de développement du nouveau champ à se focaliser sur leurs caractéristiques distinctives. La question du maintien de l'identité organisationnelle se pose notamment pour les intermédiaires de l'innovation ayant développé une identité collective ou des identités multiples. Comment parviennent-ils à maintenir une identité stable ? Comment l'identité organisationnelle des intermédiaires de l'innovation est gérée ? Comment est-elle réactualisée ? Nous avons identifié deux caractéristiques distinctives des intermédiaires de l'innovation, à savoir la nature du réseau et leur degré d'implication dans le processus d'innovation. Des travaux peuvent explorer l'influence de chacune de ces dimensions sur le maintien de l'identité organisationnelle de ces structures.

Enfin, des travaux ont besoin d'être réalisés pour identifier les conséquences de l'identité organisationnelle. Le réseau des intermédiaires de l'innovation est souvent présenté comme la force de ses structures. L'étude des conséquences de l'identité organisationnelle sur la nature du réseau par exemple semble être une piste de recherche intéressante. Les travaux étudieraient comment l'identité organisationnelle favorise la création de certains types de liens tandis qu'elle limite la formation d'autres liens.

5. Conclusion

Notre démarche de clarification des formes d'intermédiaires de l'innovation nous a conduit à la définition de quatre catégories d'intermédiaires en fonction de l'hétérogénéité de leur réseau et de leur degré d'implication dans le processus d'innovation. A chacun, nous en avons déduit un type d'identité organisationnel le plus probable. Nous pensons que la typologie fondée sur un état de l'art contribue à la littérature sur les intermédiaires de l'innovation par l'identification de sous catégories avec des caractéristiques différentes. Cette recherche

participe à une meilleure compréhension de l'identité organisationnelle des intermédiaires de l'innovation qui a fait l'objet de peu d'études jusqu'à présent. Elle invite au développement de recherches concernant les caractéristiques distinctives sur les intermédiaires de l'innovation, et plus encore à des recherches visant à mieux comprendre les questions identitaires que posent les intermédiaires de l'innovation que ce soit au niveau de la construction de l'identité, de son maintien ou de ses conséquences sur les liens avec les entreprises et la création de valeur.

Références

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Almirall, E., & Wareham, J. (2011). Living Labs: arbiters of mid-and ground-level innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 87-102.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Barney, J., Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (1998). Koch industries: Organizational identity as moral philosophy. *Identity in organizations: Developing theory through conversations*, 106-109.
- Becker, B., & Gassmann, O. (2006). Gaining leverage effects from knowledge modes within corporate incubators. *R&d Management*, 36(1), 1-16.
- Bergvall-Kåreborn, B., Ihlström Eriksson, C., Ståhlbröst, A., & Svensson, J. (2009). A milieu for innovation—defining living labs. In *2nd ISPIM Innovation Symposium, New York* (pp. 6-9).
- Billington, C., & Davidson, R. (2013). Leveraging open innovation using intermediary networks. *Production and Operations Management*, 22(6), 1464-1477.
- Brickson, S. L. (2005). Organizational identity orientation: Forging a link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 576-609.
- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities. *Journal Of Management Studies*, 43(4), 731-753.
- Chelliah, J., D'Netto, B., & Georges, S. (2015). Single or multiple organizational identities: the management consultant's dilemma. *Journal Of Developing Areas*, 49(5), 265-374.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12-17

- Colombo, G., Dell'Era, C., & Frattini, F. (2015). Exploring the contribution of innovation intermediaries to the new product development (NPD) process: a typology and an empirical study. *R&D Management*, *45*(2), 126-146.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research policy*, *31*(7), 1103-1122.
- Corley, K. G., Harquail, C. V., Pratt, M. G., Glynn, M. A., Fiol, C. M., & Hatch, M. J. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, *15*(2), 85-99.
- Dalziel, M. (2006). The impact of industry associations: Evidence from Statistics Canada data. *Innovation*, *8*(3), 296-306.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: the case of Procter & Gamble. *R&D Management*, *36*(3), 333-346.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, *34*(3), 517-554.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. *Administrative science quarterly*, 442-476.
- Fiol, C. M. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, *27*(6), 691-699.
- Garavelli, A. C., Petruzzelli, A. M., Natalicchio, A., & Vanhaverbeke, W. (2013). Benefiting From Markets For Ideas—An Investigation Across Different Typologies. *International Journal of Innovation Management*, *17*(06).
- Gassmann, O., & Becker, B. (2006). Towards a resource-based view of corporate incubators. *International Journal of Innovation Management*, *10*(01), 19-45.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, *43*(7), 1239-1249.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative science quarterly*, 370-403.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, *25*(1), 63-81.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, *11*(3), 285-298.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, *31*(5/6), 356-365.
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research policy*, *35*(5), 715-728.
- Huston, L., & Sakkab, N. (2006). Connect and develop. *Harvard business review*, *84*(3), 58-66.
- Jain, S., George, G., & Maltarich, M. (2009). Academics or entrepreneurs? Investigating role identity modification of university scientists involved in commercialization activity. *Research policy*, *38*(6), 922-935.
- Kodama, T. (2008). The role of intermediation and absorptive capacity in facilitating university–industry linkages—An empirical study of TAMA in Japan. *Research Policy*, *37*(8), 1224-1240.
- Katzy, B. R., Pawar, K. S., & Thoben, K. D. (2012). Editorial: A living lab research agenda. *Int. J. Product Development*, *17*(1/2), 1-7.

- Klerkx, L., & Leeuwis, C. (2009). Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure. *Technovation*, 28(6), 364-378.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3 (3), 383-397.
- Lang, J.C (2009). Cluster Competitiveness: The Six Negative Forces. *Journal Of Business & management*, 15(1), 73-93.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic management journal*, 27(2), 131-150.
- Lichtenthaler, U., & Ernst, H. (2008). Innovation intermediaries: why internet marketplaces for technology have not yet met the expectations. *Creativity and innovation management*, 17(1), 14-25.
- Lopez, H., & Vanhaverbeke, W. (2009). How innovation intermediaries are shaping the technology market? An analysis of their business model. MPRA archive.
- Lopez-Vega, H., & Vanhaverbeke, W. (2009). Connecting open and closed innovation markets: A typology of intermediaries. MPRA archive
- Parker, D. D., & Zilberman, D. (1993). University technology transfers: impacts on local and US economies. *Contemporary Economic Policy*, 11(2), 87-99.
- Porter, M. E. (1998). Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90
- Navis, C., & Glynn, M. A. (2010). How new market categories emerge: Temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 439-471.
- O’Kane, C., Mangematin, V., Geoghegan, W., & Fitzgerald, C. (2015). University technology transfer offices: The search for identity to build legitimacy. *Research Policy*, 44(2), 421-437.
- Patvardhan, S. D., Gioia, D. A., & Hamilton, A. L. (2015). Weathering a Meta-Level Identity Crisis: Forging a Coherent Collective Identity for an Emerging Field. *Academy of Management Journal*, 58(2), 405-435.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational dress as a symbol of multilayered social identities. *Academy of management journal*, 40(4), 862-898.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Reade, C. (2001). Antecedents of organizational identification in multinational corporations: Fostering psychological attachment to the local subsidiary and the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12(8), 1269-1291.
- Robinson, D. K., Rip, A., & Mangematin, V. (2007). Technological agglomeration and the emergence of clusters and networks in nanotechnology. *Research policy*, 36(6), 871-879.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2006). Two-sided markets: a progress report. *The RAND Journal of Economics*, 37(3), 645-667.
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2015). Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3), 201-213.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.

- Shipilov, A., Gulati, R., Kilduff, M., Li, S., & Wenpin, T. (2014). Relational pluralism within and between organizations. *Academy Of Management Journal*, 57(2), 449-459.
- Sieg, J. H., Wallin, M. W., & Von Krogh, G. (2010). Managerial challenges in open innovation: a study of innovation intermediation in the chemical industry. *R&d Management*, 40(3), 281-291.
- Siegel, D. S., Waldman, D., & Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study. *Research policy*, 32(1), 27-48.
- Siegel, D. S., Veugelers, R., & Wright, M. (2007). Technology transfer offices and commercialization of university intellectual property: performance and policy implications. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(4), 640-660.
- Simmel, G. (1950). The stranger. *The Sociology of Georg Simmel*, 402-408.
- Staber, U., & Sautter, B. (2011). Who Are We, and Do We Need to Change? Cluster Identity and Life Cycle. *Regional Studies*, 45(10), 1349-1361
- Stewart, J., & Hyysalo, S. (2008). Intermediaries, users and social learning in technological innovation. *International Journal of Innovation Management*, 12(03), 295-325.
- Tran, Y., Hsuan, J., & Mahnke, V. (2011). How do innovation intermediaries add value? Insight from new product development in fashion markets. *R&d Management*, 41(1), 80-91.
- Vedovello, C. (1997). Science parks and university-industry interaction: geographical proximity between the agents as a driving force. *Technovation*, 17(9), 491-531.
- Verona, G., Prandelli, E., & Sawhney, M. (2006). Innovation and virtual environments: Towards virtual knowledge brokers. *Organization Studies*, 27(6), 765-788.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "who we are?". *Organization Science*, 17(6), 741-755.
- Walsh, I. J., & Glynn, M. A. (2008). The Way We Were: Legacy Organizational Identity and the Role of Leadership. *Corporate Reputation Review*, 11(3), 262-276
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. A. (2011). Legitimizing nascent collective identities: Coordinating cultural entrepreneurship. *Organization Science*, 22(2), 449-463.
- Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31(4), 481-503.
- Zhang, Y., & Li, H. (2010). Innovation search of new ventures in a technology cluster: the role of ties with service intermediaries. *Strategic Management Journal*, 31(1), 88-109.