

Des mécanismes d'adoption d'une innovation managériale : Le cas des incubateurs corporate de startup

Pascal Latouche

Thierry Isckia

Télécom Ecole de Management, Institut Mines-Télécom

pascal.latouche@telecom-em.eu

thierry.isckia@telecom-em.eu

Résumé :

En quelques années les incubateurs corporate sont devenus le modèle d'innovation ouverte privilégié par de nombreux grands groupes industriels pour collaborer avec des startups. Cependant, les grands groupes n'ont souvent pas ou peu d'expérience dans la mise en œuvre et le pilotage de ces nouveaux dispositifs de collaboration, ce qui est susceptible d'obérer leur dynamique d'adoption. Il existe à ce jour encore peu de travaux académiques sur les incubateurs corporate. Notre contribution vise à combler cette lacune en proposant un cadre d'analyse composite permettant de commencer à mieux comprendre les modalités d'adoption de cette forme particulière d'innovation ouverte, assimilable à une innovation managériale. Cet article présente une partie des résultats d'une recherche exploratoire sur les incubateurs corporate. Il s'agit de se focaliser ici sur les types de travail mis en œuvre par ces incubateurs corporate. La première partie de notre contribution présente le cadre théorique et conceptuel élaboré pour conduire notre recherche. La seconde partie quant à elle est l'occasion de présenter notre méthodologie et la troisième partie de discuter les résultats relatifs aux pratiques mises en œuvre par les incubateurs corporate pour assurer leur reconnaissance et leur développement au sein des organisations hôtes.

Mots-clés : innovation managériale, incubateur corporate, traduction, adaptation managériale, travail institutionnel

Des mécanismes d'adoption d'une innovation managériale : Le cas des incubateurs corporate de startup

Introduction

Les incubateurs corporate semblent être un dispositif d'innovation ouverte à la mode dans les grands groupes. L'émergence de ces incubateurs traduit la volonté des grands groupes d'offrir des services adaptés d'accompagnement à la création et au développement de nouvelles entreprises et vise à développer l'innovation et stimuler la dynamique entrepreneuriale.

Cependant, presque qu'aucun de ces grands groupes ne sait réellement comment mettre en œuvre, développer et piloter ces dispositifs et les échecs sont fréquents (Weiblen & Chesbrough, 2015). Aussi, la réalité managériale de l'incubateur corporate reste mal connue.

L'originalité de notre approche vise à appréhender l'adoption des incubateurs corporate dans les grands groupes en cherchant à comprendre la nature du travail managérial requis pour faciliter son adoption, c'est-à-dire les actions et pratiques effectivement mises en œuvre.

Pour le faire, parce que nous estimons les incubateurs corporate comme un nouveau phénomène organisationnel (Bogers *et al*, 2017), il nous semble nécessaire de réconcilier la dimension sociale et la dimension institutionnelle de l'organisation. Par dimension sociale, nous entendons profiter des enseignements de la théorie de la traduction, en assimilant l'incubateur corporate à une innovation managériale, ce que nous démontrons. Par ailleurs, dans cette même veine, mobiliser l'adaptation managériale, comme un outil de la traduction en train de se faire (*in situ*) s'avère précieux. De plus, par dimension institutionnelle, nous entendons le travail institutionnel effectivement mis en œuvre par des acteurs pour que la chose advienne, i.e. l'adoption. Cette dimension institutionnelle nous apporte le complément indispensable pour cerner les dynamiques à l'œuvre dans l'adoption des incubateurs corporate.

Nous prenons d'abord soin de poser notre cadre conceptuel, puis de décrire notre méthodologie inspirée par une logique « terrain », et enfin de rendre compte à travers cinq études de cas, des similarités mais également des différences entre les processus d'adoption de l'incubateur corporate dans cinq grands groupes industriels.

1. Cadre conceptuel

A partir d'une base empirique, nous avons posé un cadre conceptuel qui mobilise plusieurs concepts et notamment celui d'innovation managériale (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008 ; Leroy et al., 2013), de traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1994) et d'adaptation managériale (Mamman, 2009 ; Ansari et al., 2010).

Les concepts de traduction et d'adaptation renvoient à un socle d'interactions sociales entre de multiples acteurs, et autorisent une micro-analyse de la création de nouvelles institutions, notamment à travers le jeu « social » des acteurs (Powell & Colyvas, 2008).

Pour compléter cette perspective sociale, nous mobilisons également, le concept de travail institutionnel (Lawrence & Suddaby, 2006). Ce dernier autorise également une micro-analyse de la création de nouvelles institutions, mais d'un point de vue plus organisationnel.

1.1. Innovation managériale (IM)

Nous avons retenu trois définitions majeures de l'IM (Kimberly, 1981 ; Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008 ; Le Roy, Robert et Giuliani, 2013) qui marquent des avancées significatives dans la compréhension du concept. Il existe des éléments récurrents communs à ces définitions qui permettent de mieux comprendre la structuration progressive du concept d'IM. Trois principaux points permettent notamment de caractériser une IM : 1°- l'IM a un caractère opérationnel, autrement dit, elle concerne la mise en œuvre effective de nouvelles pratiques et méthodes ; 2°- l'IM doit se comprendre aussi bien comme quelque chose de nouveau par rapport à l'état de l'art, mais aussi pour l'entreprise qui l'adopte ; 3°- il y a toujours une intentionnalité derrière l'IM et l'entreprise qui l'adopte vise un but précis qui peut globalement se traduire par la recherche de performance. Ainsi, opérationnalité, nouveauté et intentionnalité sont des caractéristiques clés de l'IM, et elles peuvent être rapprochées de celle de l'innovation ouverte.

1.2. L'innovation ouverte : une innovation managériale

Depuis la publication de l'ouvrage séminal de Chesbrough (2003), le concept d'IO a fait l'objet de très nombreux travaux mais très peu de travaux ont étudié l'IO comme une IM. On notera tout d'abord la proximité entre le concept d'IO et celui d'IM. En effet, l'IO se caractérise comme l'IM par son opérationnalité, sa nouveauté et son intentionnalité. Par ailleurs, à l'instar d'une IM, l'IO renvoie également au déroulement d'un processus. Il nous

est donc apparu cohérent et logique de capitaliser sur la littérature sur la diffusion/adoption de l'IM pour analyser l'adoption de l'IO et notamment des incubateurs corporate.

1.3. L'incubateur corporate (IC)

La vocation de l'IC de startups est de développer l'innovation et l'agilité. L'IC de startups peut donc aisément être qualifié selon les travaux de Bakkali et *al.* (2012) de structure adhocratique. Cette dernière nécessite la mise en œuvre d'une véritable coordination en interne des entreprises pour répondre à cette double mission globale : accompagner les startups et produire l'innovation avec elles. Cette coordination renvoie à un travail managérial d'adaptation pour son adoption et marque l'intentionnalité, la nouveauté et l'opérationnalité propres aux IM. Dès lors, le champ de recherche de l'innovation managériale devient un terrain original pour investiguer la diffusion/adoption de l'IC et plus largement de l'IO.

1.4. La perspective « sociale » de l'adoption de l'incubateur corporate

Parmi les travaux qui se réfèrent à la diffusion/adoption, on peut distinguer trois perspectives : la perspective classique, la perspective de la mode managériale et celle de la traduction. Pour mener notre analyse nous avons décidé d'écarter les deux premières perspectives pour ne retenir que la perspective de la traduction. En effet, les deux premières perspectives (Rogers, 1995 ; Abrahamson, 1991, 1996 ; Bourgeois, 2006 ; Lynch, 2007), considèrent les « *organisations comme passives, qui acceptent ou rejettent l'innovation, en se basant sur l'hypothèse d'homogénéité des pratiques qui se diffusent, les considérant comme invariantes plutôt que mutantes (Canet, 2012, p.33).* » Dans notre perspective, les organisations et leurs pratiques peuvent être considérées comme *mutantes* (Canet, 2012), et un travail managérial d'adaptation (Mamman, 2009 ; Ansari *et al.*, 2010) est nécessaire pour aligner, à travers certaines pratiques, les mécanismes d'adoption de l'innovation managériale avec les mécanismes organisationnels.

Dans ce contexte, les pratiques mises en place et le travail managérial associé, c'est-à-dire l'adaptation, peuvent être considérées comme des outils de la traduction de la stratégie des organisations (Callon, 1986 ; Latour, 1994). L'adoption d'une IM est un processus qui mobilise de nombreux acteurs, qui se fait au fil de l'eau (caractère itératif) en capitalisant sur de multiples expériences successives (Scozzi et Garavelli, 2005 ; Zbaracki, 1998).

1.4.1. La théorie de la traduction : mécanismes et facteurs d'influence

La théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1994) explique que l'innovation se construit progressivement pendant sa diffusion/adoption sous l'impulsion d'acteurs qui réalisent un véritable travail d'alliances et d'influences. Pour ces auteurs, l'innovation se diffuse selon les intérêts des uns et des autres dans le temps. L'individu, ses actions, et donc les interactions sociales, constituent les différents niveaux d'analyse de cette théorie. Dans cette perspective, l'innovation est un succès lorsqu'elle n'est plus questionnée, parce qu'elle embarque alors des intérêts qui peuvent se côtoyer.

La théorie de la traduction peut également être mobilisée pour analyser l'IM (Godowski, 2003). L'approche de Callon (1986) met l'accent sur l'innovation en train de se faire et au travail d'adaptation sans lequel l'innovation ne sera pas adoptée.

Nous avons également recherché dans l'appareillage conceptuel de Latour (1994) et de Canet (2012) des éléments susceptibles d'affiner notre cadre d'analyse en permettant notamment de mieux cerner et comprendre les facteurs qui influencent la traduction. Nous retiendrons notamment la notion de *faits durs* qui font référence à des énoncés qui ne peuvent en aucun cas prêter à confusion. D'autre part, la notion de *faits souples* font eux références à des énoncés plus flous qui autorisent les acteurs à les discuter, les transformer (Latour, 1994).

Nous mobilisons également les notions d'*objets frontières* et d'*objets intermédiaires*. En se basant sur les travaux de Peters *et al.* (2010), il apparaît en effet que les *objets frontières* - qui se définissent comme tout artefact, concret ou abstrait, permettant à des acteurs appartenant à des mondes différents de communiquer - fassent sens au regard de notre démarche. Par opposition, les *objets intermédiaires* témoignent du travail de traduction d'un acteur principal (l'innovateur) cherchant à enrôler d'autres acteurs afin de stabiliser le processus de traduction autour des différents objets, servant de médiateurs, d'opérateurs du changement et de marqueurs temporels (Vinck, 2009). Peters *et al.* (2010) considère d'ailleurs que *l'objet frontière* se situe plutôt dans l'étape « légitimation » du processus, puis viennent les *objets intermédiaires* qui permettent connecter différents acteurs pour insuffler le changement dans les pratiques.

L'ensemble des dispositifs d'innovation ouverte que nous avons étudié ont été opérationnalisés volontairement et en acceptant une certaine prise de risque, marquant ainsi une intentionnalité de la part de l'entreprise. Ces dispositifs sont par ailleurs tous pilotés par des responsables clairement identifiés. Les dispositifs en question se situent plutôt entre les

étapes de « légitimation » et de « stabilisation ». En effet, les responsables interviewés cherchent tous, d'une manière ou d'une autre, à affirmer ou réaffirmer la légitimité de leur dispositif. Dans tous les cas le responsable du dispositif cherche à enrôler d'autres acteurs en jouant sur les *faits durs* et les *faits souples*, afin de stabiliser le processus de traduction autour de son incubateur corporate. Pour réaliser cet objectif, il va tenter d'adapter sa structure d'incubation (design) afin de pouvoir en parler et être mieux compris par l'ensemble des acteurs. Pour le responsable d'une structure d'incubation, l'adaptation de son dispositif s'avère donc essentielle pour assurer la réussite du processus de traduction et pérenniser sa structure d'incubation.

1.4.2. Le concept de l'adaptation managériale : mécanisme et déterminants

Afin de rendre compte de l'action des acteurs internes (*Stakeholders*) qui continuent à affiner, à modifier cette dernière pour stimuler et renforcer son adoption, c'est assez naturellement que nous avons décidé d'intégrer le concept « d'adaptation managériale » (Mamman, 2009 ; Ansari *et al*, 2010) dans notre grille de lecture. Ce concept permet en effet d'affirmer qu'il y a différents types de « modifications » (Mamman, 2009), « d'apatations » (Ansari, Fiss, et Zajac, 2010), que peuvent subir les IM pour accélérer leur adoption. Le terme « adaptation » est d'ailleurs indifféremment utilisé pour parler des changements opérés dans une organisation pour accueillir une IM, que pour parler des changements faits sur l'IM elle-même pour coller à l'organisation (fit), encapsulant les notions « d'ajustement », « d'alignement » entre l'IM et le design organisationnel.

Dans la littérature existante, l'adaptation managériale est généralement appréhendée à travers l'étude des composants (Mamman, 2009 ; Ansari, 2010 ; Dubouloz, 2013), et des caractéristiques (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009, Ansari *et al.*, 2010) de l'IM. Les composants définissent la structure d'une innovation et les caractéristiques constituent les facteurs qui influencent les composants, autorisant ainsi la structure à s'adapter et à exister au fil du temps.

Sur les composants, nous avons exploré plus avant l'approche de Dubouloz (2013), et cela pour deux raisons. La première c'est qu'elle a naturellement émergé de notre terrain à travers des thématiques liées aux « Acteurs », aux « Structures », aux « Outils » et aux « Tâches » accomplies. La deuxième raison tient au caractère « flou » de certaines notions ou dimensions mobilisées dans les travaux sur les composants. « Philosophie » et « Principes », ou « Politique » et « Culturelle » (Mamman, 2009) ; Ansari, 2010) sont des dimensions

difficilement palpables, observables et sont susceptibles de poser des problèmes d'opérationnalisation et d'interprétation des données.

Pour ce qui concerne les caractéristiques de l'innovation (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009, Ansari et *al.*, 2010), la littérature s'accorde pour les classer en deux catégories. Ceux qui font référence aux caractéristiques intrinsèques et qualités objectives de l'innovation et ceux qui font référence aux caractéristiques perçues, c'est-à-dire à l'interprétation (subjective) des acteurs.

Pour ces auteurs, le type et le niveau de modification des composants de l'innovation seront influencés par les caractéristiques de l'IM pendant sa mise en œuvre dans une organisation (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009 ; Ansari et *al.*, 2010).

Nous verrons que dans les thèmes qui ont émergé de notre terrain, nous avons notamment retrouvé trois caractéristiques (la complexité, l'ambiguïté pragmatique et l'avantage relatif), sachant que deux d'entre elles (la complexité, et l'ambiguïté pragmatique) sont fréquemment retenues par les auteurs qui traitent de la modification des innovations (Canet, 2012).

Les *stakeholders* vont jouer avec les caractéristiques de l'IM pour en modifier les composants, et donc l'adapter au design organisationnel de l'entreprise.

1.5. Le travail institutionnel : une autre perspective pour l'adoption

Dans notre approche, le concept de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby, Leca, 2009 ; Leca, 2010) nous permet de mieux comprendre la nature du travail réalisé par les acteurs. Dans cette perspective, nous avons investigué plus avant certains travaux associés à « l'institutionnalisme organisationnel » (Greenwood, Oliver, Suddaby, Sahlin-Andersson, 2008) et à ses évolutions.

1.5.1. La richesse du néo institutionnalisme

L'approche originelle du néo-institutionnalisme repose sur l'unicité des formes organisationnelles et la réplication de ces formes. Les chercheurs caractérisent les notions de légitimité et d'isomorphisme, éléments centraux qui permettent d'expliquer le caractère parfois inerte des institutions. L'influence des acteurs sur les institutions qui prévalent à l'intérieur d'un champ est négligée. Le rôle des structures formelles rationnelles qui contraignent le comportement organisationnel est central dans cette approche (Lawrence et Suddaby, 2006). DiMaggio et Powel (1983) ont notamment mis l'emphase sur des concepts

clés qui lient les structures institutionnelles et logiques à des formes d'organisation et de comportement. En résumé, ces travaux expliquent la similarité des formes organisationnelles par les conditions institutionnelles.

Depuis les années 1990, les travaux s'intéressent de plus en plus au changement institutionnel et à l'évolution institutionnelle ou coévolution des institutions et des acteurs. C'est dans ce contexte qu'apparaît la notion *d'entrepreneur institutionnel*, qui marque un tournant dans l'évolution des recherches néo institutionnelles (DiMaggio, 1988, p.14). Le changement des institutions est associé inévitablement selon DiMaggio (1988) à une dimension stratégique et politique qui confère à *l'entrepreneur institutionnel* une place importante.

Toutefois, les développements de la notion *d'entrepreneur institutionnel* ont fait l'objet de critiques (Lawrence et Suddaby, 2006). Slimane et Leca (2010) résument l'ensemble des critiques en deux points essentiels : « *La première concerne une critique de l'entrepreneur institutionnel considéré comme trop héroïque qui occulterait l'importance des autres acteurs dans les processus institutionnels. La seconde, tient à l'absence de prise en compte du caractère collectif, dans ces travaux, du changement institutionnel.* » (Slimane et Leca, 2010, p.57).

Par ailleurs, en réaction à la notion « d'isomorphisme » et de stabilité organisationnelle, mais aussi pour se démarquer des travaux réalisés sur l'entrepreneur institutionnel, Oliver (1991) conteste cette conception de l'organisation comme le réceptacle « passif » du changement organisationnel. Pour lui, les acteurs ne sont pas neutres au regard des processus institutionnels.

1.5.2. Le travail institutionnel : fondements et formes

Le concept du travail institutionnel répond à cette volonté de mieux comprendre les relations entre acteurs et institutions, ainsi que les processus à l'œuvre, autrement-dit : « *l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions* » (Lawrence et Suddaby, 2006, p.215).

Lawrence et Suddaby (2006) distinguent trois types de travail institutionnel. Le travail de *création institutionnelle* correspond à la mise en place de nouvelles pratiques, de nouvelles routines et de nouveaux standards. Le travail de *maintien institutionnel* suggère que des acteurs en place, favorisés par les institutions, vont tenter d'assurer leur maintien. Le *travail*

de déstabilisation des institutions correspond quant à lui à des démarches d'acteurs qui, souhaitant un changement, vont chercher à convaincre d'autres acteurs de se détourner des institutions existantes. A chacun de ces types de travail est associé un mix de pratiques spécifiques.

Les travaux récents sur ce concept font apparaître une orientation portant sur le « comment » émergent les institutions dans des champs organisationnels à partir de la figure de « l'entrepreneur social ». On notera que ces travaux ne considèrent pas le collectif des acteurs.

Si dans notre étude nous accordons une attention particulière au porteur de l'IO (le responsable de l'IC), nous n'oublions pas pour autant d'intégrer dans notre analyse l'identification et l'appréciation des actions de l'ensemble des acteurs internes et externes impliqués dans le développement des IC étudiés. Comprendre ce que font ou ce que ne font pas ces acteurs, pourquoi et comment ils le font s'avère utile pour mieux comprendre les formes et pratiques de travail à l'œuvre dans le cadre d'une création institutionnelle (Powell et Colyvas, 2008) et les adaptations managériales réalisées (Lawrence et Suddaby, 2006 ; Leca, 2009). Dans cette perspective, nous suivrons les recommandations de Lawrence et Suddaby (2006) et de Leca (2009) en distinguant l'activité du résultat du travail institutionnel, en considérant l'intentionnalité de ce travail et en prenant en compte l'effort que ce travail nécessite.

La *traduction*, et le concept de *travail institutionnel* renvoient ainsi à une réalité que reflète ce que nous sommes convenus d'appeler le « travail managérial » qui s'articule autour d'une dimension sociale et d'une dimension organisationnelle.

2. Méthodologie

Nous avons retenu l'étude de cas multiples comme stratégie de recherche pour notre travail (Yin, 2009). Nous avons ainsi étudié cinq cas d'incubateurs corporate (unité d'analyse) de grands groupes (contexte) positionnés sur des secteurs d'activité différents. Nous avons rencontré et échangé à plusieurs reprises avec les responsables des cinq incubateurs étudiés de mi-2014 à mi-2016. Le tableau 1 ci-dessous reprend les critères de Hlady Rispal (2002) et permet d'apprécier la pertinence de notre sélection.

Tableau 1 : La sélection des cas

Critères d'échantillonnage	Application à notre échantillon d'incubateur corporate
Représentativité théorique	Les incubateurs corporate s'adosent à des grandes entreprises qui ont les points communs suivants : des ressources matérielles et immatérielles conséquentes ; un rayonnement au moins national
Variété	Les incubateurs s'adosent à des grandes entreprises qui divergent sur les points suivants : secteurs d'activité ; dates de lancement de l'incubateur corporate ; des relations plus ou moins avancées, voir nulles, avec des startups avant le lancement d'un incubateur corporate
Répartition équilibrée	Recherche de l'équilibre : les incubateurs corporate sont opérés par des entreprises issues du public, du privé et du semi-public : 3 du secteur privé, 1 du secteur public, 1 du secteur semi-public/semi-privé
Richesse des données	Richesse potentiel de découverte : aucune investigation menée à date dans ces incubateurs ; confiance construite pas à pas avec les responsables des incubateurs sur la base de l'intérêt de la recherche menée

Le tableau 2 présente les principales caractéristiques environnementales de nos 5 IC.

Tableau 2 : Caractéristiques des 5 environnements des IC sélectionnés

Entreprise	Effectif en France	CA en France Md€	Rayonnement	Activité	Public (Pc) Privé (Pé)	Date de lancement de l'IC
A	+ 10000 salariés	+ 1	International	Distribution	Pé	Fin 2014
B	Plusieurs dizaines de milliers de salariés	+ 20	National	Services multiples	Pc/Pé	Fin 2013
C	Plusieurs dizaines de milliers de salariés	+ 15	International	Constructeur	Pé	Début 2014
D	+ 1000 salariés	+ 150	National International naissant	Production de données	Pc	Début 2014 et mi 2014 selon les activités
E	Plusieurs dizaines de milliers de salariés	+ 15	International	Industrie	Pé	Fin 2012

Nous avons par ailleurs utilisé trois modes de collecte de données : les entretiens semi-directifs, l'observation directe participante, et la documentation externe (tableau 3).

Tableau 3 : Entretiens, échanges et recherches réalisés

IC	Nombre d'entretiens individuels	Contexte de l'entretien individuel	Visite du site de l'IC	Internet et documentations (à fin 2015)	Evènements avec observations directs, échanges, et prises de notes <i>in situ</i> ou à postériori (IC A, B, C, D, E)
A	1	Téléphone	oui	4 articles qualifiés	De mi-2014 à mi-2016, participation à 20 évènements sur le terrain, partout en France métropolitaine. Souvent sponsorisés par un ou plusieurs grands groupes dont les grands groupes concernés par notre recherche.
B	3	Téléphone / Présentiel / Présentiel	oui	4 Communiqués 2 Articles 1 Présentation	
C	2	Présentiel / Présentiel	oui	3 articles qualifiés	
D	2	Présentiel / Présentiel	oui	2 Communiqués 4 Présentations	
E	2	Téléphone / Présentiel	oui	6 articles 2 Présentations	

Nous avons effectué ensuite une analyse thématique des données recueillies pour chacun des cas avec Nvivo. Nous avons utilisé un codage émergent pour analyser nos *verbatim* et utilisé une approche *a posteriori* (Allard-Poesi et al., 2007).

Le codage de premier niveau fut entamé en descendant très finement dans les contenus de chaque cas et conduisit à définir trente catégories.

Puis nous avons réalisé un codage de second niveau pour affiner nos catégories et les rassembler en sous-thématiques (7) que nous présentons en annexe 1 avec des verbatim.

3. Les résultats de nos travaux de recherche

Cette partie est consacrée à rappeler les concepts issus de l'analyse des cas réalisées pendant notre recherche et à présenter les résultats de notre recherche exploratoire ayant trait à la nature du travail managérial mis en œuvre pour l'adoption d'un IC.

3.1. Les concepts résultants du terrain

Notre grille d'analyse est composite et originale, et nous permet de présenter les principales articulations pour permettre une lecture sociale et organisationnelle du changement institutionnel.

Tous les responsables d'IC interrogés ont affirmé réaliser un important travail d'explication et de traduction pour faciliter l'appropriation de la structure d'incubation par les différents acteurs de l'entreprise. Les étapes de la traduction évoquées par Callon (1986) et Latour (1994) permettent de mieux comprendre la nature des interactions sociales observées et les facteurs susceptibles influencer le travail de traduction en train de se faire.

Par ailleurs, considérer travail de création institutionnelle (Lawrence et Suddaby, 2006) et ses systèmes qu'ils soient « Politique », « Normatif » ou « Cognitif », et les pratiques associées à ces systèmes, peut nous aider à mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la création de nouvelles institutions, *i.e.* les IC de startups et plus généralement les dispositifs d'IO. Dans cette perspective, nous porterons une attention particulière aux ECC (Evènements Configureurs de Champ) (Meyer *et al.*, 2005 ; Lampel & Meyer, 2008 ; Hardy & Maguire, 2010) qui ponctuent la vie d'un IC en distinguant les ECC « facteurs d'influence » des ECC « produits du changement » à l'œuvre.

Enfin, comme nous l'avons évoqué précédemment, les travaux sur l'adaptation managériale indiquent que la manipulation des caractéristiques de l'IM influence ses composants et facilite son adaptation (Rogers, 1995 ; Mamman, 2009 ; Ansari *et al.*, 2010).

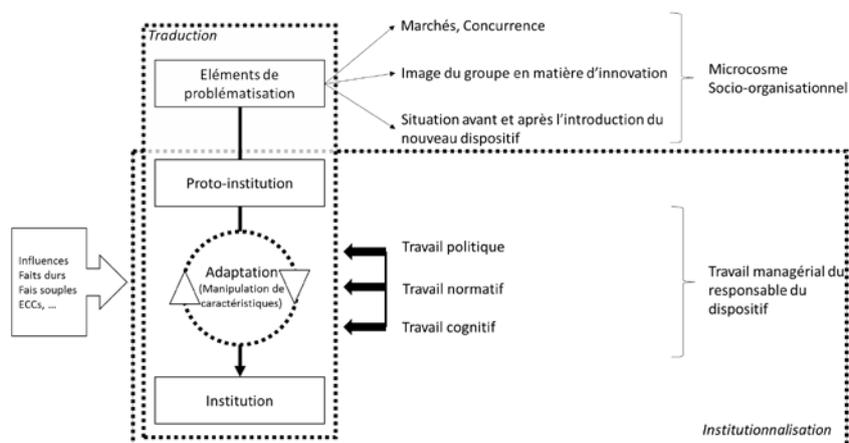
3.1.1. Grille de lecture du travail managérial

Dans notre grille d'analyse, l'adaptation managériale est un construit qui sert de médiateur entre le travail institutionnel d'une part (Lawrence et Suddaby, 2006) et le travail de

traduction d'autre part (Callon, 1986 ; Latour, 1994) et nous autorise une microanalyse des interactions organisationnelles et sociales dans les entreprises. L'adaptation managériale est le cœur du travail institutionnel et du travail de traduction, que nous synthétisons en « travail managérial ».

Ce dernier permet à l'IC de s'institutionnaliser, c'est-à-dire de passer progressivement du statut de proto-institution (Lawrence et *al.*, 2002, p. 281), au statut d'institution dans l'organisation du grand groupe (figure 1)

Figure 1 : Grille de concepts articulés



Plusieurs natures de travail insitutionnel peuvent être mises en œuvre. Opérationnellement, il s'agira d'adapter la structure au fil de l'eau en manipulant les caractéristiques de cette dernière, notamment lors d'ECC ou encore par l'énoncé de *faits durs* ou *souples*.

C'est en se voulant attentif à cette grille de concepts et à leurs articulations que nous avons abordé l'analyse de chacun de nos cas et tiré les interprétations suivantes.

3.2. Interprétations

Dans cette partie, nous présentons les interprétations issues de nos analyses qui reposent à la fois sur l'analyse comparée des IC étudiés et sur le dialogue avec les différents concepts qui ont émergé de notre analyse empirique.

3.2.1. La problématisation, source du travail managérial

Le terme problématisation est employé ici au sens de Latour (1994), mais nous pourrions aussi parler de problèmes complexes nécessitant de nouvelles solutions (Lawrence et *al.*,

2002). Il s'agit de la formulation du problème à résoudre par une personne ou un collectif de personnes. Comme nous l'avons vu plus haut, le contexte corporate dans lequel évoluent les IC étudiés joue un rôle important dans la capacité de problématisation des responsables d'IC, laquelle constitue clairement l'antichambre du travail managérial ou comme nous l'indiquons, la source même du travail managérial.

Comme indiqué plus haut, les groupes qui ont mis en place les IC que nous avons étudiés sont tous confrontés à une concurrence accrue qui les a contraints à innover autrement, en se rapprochant des startups. Nous constatons également que la perception que peuvent avoir les responsables d'IC de l'image de leur groupe au regard de l'innovation est clairement un élément de problématisation. Cette image est systématiquement jugée comme moyenne. Dans tous les cas, les responsables d'IC nous indiquent que le caractère innovant de leur entreprise est peu perçue par les clients. Il convient également de noter que pour tous les responsables d'IC étudiés, il y a un « avant » et un « après » IC. Les objectifs stratégiques du groupe en matière d'innovation constituent la ligne de démarcation entre « l'avant » et « l'après ». Les IC étudiés ont clairement pour mission de contribuer au développement des affaires en innovant autrement, plus rapidement et de façon visible, avec des partenaires externes, le tout dans le cadre d'une démarche principalement d'*inbound innovation* au sens de Chesbrough (2003).

En résumé, le problème tel que les interviewés le posent, peut être formulé comme suit : comment innover plus rapidement face à la concurrence, de façon visible pour les clients, avec un objectif de performance pour l'entreprise ?

Comme nous avons pu l'observer, on retrouve généralement le même type d'acteurs qui gravitent autour des dispositifs d'incubation corporate : les dirigeants, des responsables marketing ou de *business unit*, des chefs de produits, des ingénieurs, la communication. Ces acteurs sont des parties prenantes indirectes pour l'IC, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas rattachés à l'IC mais sont indispensables à son bon fonctionnement. Tous ces acteurs constituent finalement un microcosme socio-organisationnel (Lawrence et *al.*, 2002) et la scène sur laquelle s'opèrent de nombreuses interactions à travers lesquelles l'IC va acquérir sa légitimité et sa reconnaissance, sans lesquelles il restera une proto-institution.

Nous sommes donc dans des contextes corporate qui doivent s'efforcer d'embarquer différents types d'acteurs pour apporter une réponse au problème, sachant que ces acteurs ne parlent pas tous le même langage (Callon, 1986, Latour, 1994). Dans tous les cas, l'IC se veut

l'intermédiaire entre ces différents acteurs, une plateforme capable d'embarquer et de concilier les attentes de ces différents types d'acteurs dans une démarche commune qui se veut créatrice de valeur - même si cette dernière reste difficile à mesurer. Le développement ou la mise en œuvre des IC incarne clairement un changement organisationnel (DiMaggio et Powel, 1983) qui va mettre en scène de nombreux acteurs aux intérêts divergents (Lawrence et Suddaby, 2006). Si la légitimité des IC étudiés peut être considérée au moins théoriquement comme établie parce que souvent issue d'une volonté politique de la direction, on peut suggérer que l'enjeu pour eux se situe dans la dimension pratique (*On fait comment ?*). Dans ce contexte, le changement s'opère généralement dans et par la mise en œuvre de nouvelles pratiques.

3.2.2. Le travail managérial, réponse à la problématisation

Nous avons identifié quatre types de travail ou de pratiques managériales majeures qui participent au travail de traduction et donc à l'adaptation des IC dans l'analyse de nos cas.

Le premier travail est un travail de plaidoyer et de définition, en somme de travail de « **curation managériale** », pour illustrer une situation dans laquelle le responsable de l'IC enrôle des promoteurs issus de la Direction en espérant en retour que ces derniers contribueront à soutenir activement la mise en place de l'IC. Nous rappelons que ce travail de « curation managériale » repose sur la capacité des responsables d'IC à bien problématiser la situation dans laquelle ils se trouvent pour motiver des acteurs et en particulier les décideurs. La « curation managériale » peut en ce sens renvoyer à un autre ensemble de pratiques, celles qui relèvent de la motivation des acteurs à impliquer plus opérationnellement dans la démarche.

Le second type de travail qui émerge clairement des cas étudiés consiste à **motiver les acteurs** utiles opérationnellement à la mise en œuvre de l'IC. En effet, pour tous les IC étudiés se pose la question du « comment j'intéresse l'Autre ? », en sachant que dans ce « comment j'intéresse l'Autre », les responsables des IC vont tenter de placer leur structure au centre du jeu tout en créant si possible une relation de dépendance avec l'Autre. Il n'y a probablement pas de recettes générales sur l'art et la manière de motiver et il importe de comprendre ce que sont les éléments de motivations rationnels et irrationnels des acteurs concernés. Par exemple, l'IC B nous laisse comprendre que le fait de pouvoir financer des *business tests* constitue un élément important pour motiver les acteurs et stimuler leur

implication et participation. Nous avons observé un autre exemple de pratique qui relève du volet motivation, notamment l'organisation par l'IC A de réunions de présentation de *startups* à toutes les marques du groupe à l'occasion d'un événement unique dont la couverture médiatique est largement supportée par la communication institutionnelle. Ce type d'événement est un facteur de motivation pour les acteurs, dans la mesure où il leur évite de perdre du temps à voir une startup déjà vue et rejetée par d'autres marques. Dans la même veine, l'IC C étudié fournit aux commerciaux du groupe via des solutions développées par les startups des éléments de discours utilisables dans leurs argumentaires commerciaux et leur permettant ainsi d'acquérir de nouveaux clients. En effet, le système de rémunération des commerciaux est intimement lié, quelles que soient les entreprises, à des résultats commerciaux (acquisition et/ou fidélisation de clients). On peut aussi évoquer l'exemple de l'IC D qui organise un comité de sélection qui fait intervenir directement le directeur général de l'organisation. On peut considérer que participer à ce type d'événement - comité de sélection - est une source de motivation pour de nombreux acteurs notamment parce des membres de la direction générale y participent eux-mêmes. C'est en quelque sorte une marque de reconnaissance et d'importance accordée par l'entreprise aux participants.

Le troisième type de travail est celui de la construction de réseaux et de la construction des identités. Les cas de l'IC B et C sont d'ailleurs très révélateurs des méthodes mises en œuvre pour atteindre cet objectif. Ces pratiques reposent sur la volonté du responsable de l'IC d'enrôler les acteurs. Nous n'en sommes plus au stade de simple motivation, mais bien dans la volonté d'impliquer les acteurs opérationnels dans l'action. Volontés de motiver et d'impliquer constituent deux ambitions renvoyant à la pratique de motivation et de construction de réseaux, toutes deux intimement liées. Les ECC auxquels nous faisons référence plus haut constituent autant de pratiques qui permettent au responsable de l'IC d'imposer et stabiliser l'identité des autres acteurs par rapport à sa mission et ses problèmes. Il s'agit d'établir des liens entre ces acteurs et les IC sur la base de leur contribution à la résolution des problèmes de l'IC et, par ce biais, stabiliser un réseau d'acteurs utiles dans leurs rôles respectifs. Ce double processus de construction de réseaux / construction d'identités nous semble important.

Dans la majorité des cas étudiés, si les responsables d'IC considèrent ne pas avoir d'objectifs de transformation organisationnelle, ils reconnaissent toutefois explicitement se trouver dans une situation où ils doivent faire évoluer les mentalités pour bien faire leur

travail et contribuer au bon développement des affaires. L'IC peut ainsi être considéré comme un instrument permettant de faire changer les normes de production de l'innovation par les pratiques et les ECC que nous mentionnions plus haut en sont les incarnations. Il incarne la volonté du groupe de redéfinir la fabrique de l'innovation et devient ainsi l'instrument du changement. Il s'agit là du quatrième type de travail, celui du changement des normes.

Notre analyse permet de mettre en exergue quatre types de pratiques managériales mobilisées dans le cadre du travail managérial des IC étudiés. Ces quatre pratiques sont étroitement liées entre elles comme nous l'avons vu et peuvent être regroupés en deux grands types de travail, l'un politique et l'autre normatif, en référence à Lawrence et Suddaby (2006). La « curation managériale » et la « motivation » relèvent du « politique ». La « construction des réseaux identitaires » et le « changement des associations normatives » (production de l'innovation) relèvent du « normatif ».

Chacun de ces types de travail n'a rien de statique, mais est le fruit d'un processus qui vise, suite à la problématisation, à intéresser les acteurs, les enrôler et enfin les mobiliser (Callon, 1986). Ce processus participe de l'adaptation des IC étudiés.

4. Conclusions de la recherche

Nous présenterons tout d'abord notre contribution théorique et managériale, ainsi que les limites et perspectives de notre recherche.

4.1. Contributions de la recherche

Notre travail offre deux contributions - l'une théorique, l'autre plus managériale - sur lesquelles nous allons revenir dans les points qui suivent.

4.1.1. Contributions théoriques de la recherche

Dans notre approche, nous avons encapsulé les notions de traduction et de travail institutionnel dans ce que nous sommes convenus d'appeler le travail managérial. Ce travail managérial renvoie lui-même à un ensemble de pratiques qui participent à l'adaptation et l'institutionnalisation progressives des IC dans les grands groupes. Le concept d'adaptation managériale joue un rôle important et sert de médiateur à deux construits théoriques développés indépendamment l'un de l'autre. En ce sens, il permet de situer et d'appréhender le travail de traduction réalisé concrètement dans un environnement donné, mais pas figé pour

autant. Si le travail de traduction vise à transformer cet environnement, ce dernier influence en retour ce qui doit être traduit.

Les concepts de travail institutionnel (Lawrence et Suddaby, 2006) et de traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1994), une fois réunis, permettent de porter un éclairage puissant sur la dynamique socio-organisationnelle du changement institutionnel. Notre approche permet notamment de dépasser la dichotomie classique entre une lecture sociale du changement institutionnel d'une part, et une lecture organisationnelle d'autre part, en réconciliant ces deux perspectives.

4.1.2. Contributions managériales de la recherche

Nos repères recouvrent cinq volets qui peuvent éclairer des managers pour le lancement ou l'efficacité de dispositifs d'IC et plus largement d'IO.

1^{er} volet : La qualité de la problématisation

Les responsables d'IC doivent dans un premier temps prendre en compte deux dimensions pour faciliter l'adoption de leur dispositif : la dimension sociale et la dimension organisationnelle. L'IC, et les innovations managériales en général ne peuvent prétendre à l'institutionnalisation sans l'adhésion d'acteurs-clés. Par ailleurs, le contexte de l'entreprise, son organisation, ses contraintes, enjeux et opportunités sont autant d'éléments susceptibles d'influencer la capacité de l'IC à prendre pied dans la réalité de l'entreprise, à s'ancrer dans le groupe. Une analyse détaillée, une observation attentive, aussi bien sur le plan social que sur le plan organisationnel, devraient être menées. Cette analyse doit s'incarner dans une « problématisation » qui doit être formulée clairement par le responsable de l'IC. Cette « problématisation » doit intégrer selon nous certains éléments qui en constituent la trame. Ils sont au nombre de sept et sont présentés sous forme d'une *check-list* de questions à se poser.

Problématisation	
Question 1	Dans quel marché évolue le groupe ?
Question 2	Quelle est l'intensité concurrentielle au sein de ce marché ?
Question 3	Comment le groupe est-il perçu en termes d'innovation ?
Question 4	Quels sont les rapports/structures passés et actuels avec des acteurs tiers externes (ex : startups) ?
Question 5	Quelle(s) est/sont la/les mission(s) de l'IC ?
Questions 6	Quels partenaires externes <i>business</i> cible l'IC ?
Question 7	Qui sont les « clients » en interne ?

Nous ne prétendons pas ici que cette seule *check-list* permette de poser clairement la problématique sur laquelle le responsable de la structure d'incubation va devoir s'appuyer.

Quel que soit le nombre de questions, l'étape de problématisation est très importante. Il importe à ce stade de dresser un état des lieux aussi fidèle de possible de la situation.

La qualité de la problématisation est essentielle parce qu'elle va notamment conditionner le choix des actions à mettre en œuvre et les pratiques associées pour créer des espaces d'interactions.

2^{ème} volet : Les axes de travail...Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage !

Le processus d'adaptation mobilise différents types de travail. Un premier type de travail renvoie au travail d'évangélisation permanent à réaliser, en se basant sur les discours officiels (curation managériale), à organiser des occasions ou des points de rencontre afin de susciter l'adhésion du plus grand nombre.

Mobiliser le discours managérial institutionnel est une bonne chose, mais il faut surtout veiller à faire contribuer/participer ces managers concrètement et à les impliquer dans les approches et pratiques mises en œuvre. C'est là une caution qui permettra à ces managers de s'afficher et d'être associés au dispositif le moment venu, et donc d'affirmer la légitimité de la structure d'IO dans l'entreprise. Il s'agit de construire des réseaux utiles au fonctionnement de l'IC, et cela constitue aussi un travail à part entière.

Un autre type de travail consiste à motiver les parties prenantes en fonction de leurs intérêts propres (motivation). Il ne s'agit pas ici de croire, mais de savoir. Ecouter, faire preuve d'empathie, comprendre les douleurs, les attentes, les besoins, sont des compétences (*skills*) essentielles. Ces compétences doivent être mobilisées afin de découvrir la manière la plus efficace de motiver ses interlocuteurs autrement dit, de les embarquer dans l'aventure. La question fondamentale doit être exprimée de la façon la plus simple possible, par exemple : « En quoi le dispositif d'incubation - ou d'IO - sert les intérêts de tels ou tels acteurs ? ». Il faut également être capable de distinguer intérêt personnel et intérêt collectif, les deux ne convergeant pas nécessairement. Il ne s'agit pas ici de juger, mais de comprendre en restant neutre et en phase avec les objectifs *business* du groupe, véritable fil d'Ariane de l'adoption.

Enfin, le dernier type de travail consiste à devenir une force de proposition. Les responsables d'IC doit en effet accepter l'idée de devenir force de propositions, de prodiguer des conseils et de participer à toutes les réflexions visant à changer les modes de production de l'innovation au sein du groupe. Ce que l'on peut voir, vivre, comprendre, en manquant une structure d'incubation ou un autre dispositif d'IO est précieux. Cette expertise loin d'être

stratégique, car très opérationnelle, peut être mise à profit pour apporter des éclairages essentiels sur l'évolution du business, pour conforter, affiner des stratégies ou encore pour donner l'alerte. In fine, le responsable de l'IC contribue à changer les normes de production de l'innovation au sein de son entreprise.

3^{ème} volet : La conscience de la structure

Il convient de ne pas confondre la structure et les personnes au sein de la structure. Le responsable d'un dispositif d'incubation *corporate* doit avoir conscience qu'il pilote un objet - un « construit » ou un *artefact* - et que ce dernier a des caractéristiques. Les responsables d'IC doivent bien comprendre (au sens « entendement ») que cet objet-structure doit se positionner vis-à-vis d'autres structures, qu'il a une fonction et qu'il devra gérer des interactions complexes. L'atteinte de son objectif passe par la capacité du responsable d'IO à « manipuler » certaines de ces caractéristiques (avantages relatifs du dispositif, ambiguïté fonctionnelle du dispositif...). Il s'agit pour le manager de jouer avec les caractéristiques du dispositif d'incubation afin de négocier et finalement mobiliser les ressources du groupe.

Au-delà des repères précédents, acquérir une légitimité dans le groupe requiert également d'être en mesure d'apprécier ce qui est réalisé concrètement. D'aucun parlerait de mesurer la valeur créée par l'IC. La seule solution qui fasse sens consiste pour les responsables d'IC - comme pour d'autres modèles d'IO - à inventer leurs propres indicateurs de performance et à communiquer leurs résultats afin de signifier aux acteurs internes que l'IC joue son rôle.

4^{ème} volet : Les indicateurs de performance

Les responsables d'IC doivent faire preuve de créativité pour inventer des indicateurs de performance utiles pour piloter leur activité. Sur la base de notre recherche mais aussi de notre expérience dans le management de dispositifs d'incubation *corporate*, nous proposons les 4 indicateurs suivants. Il s'agit à la fois du nombre d'évènements mis en œuvre par le responsable du dispositif d'incubation, mais aussi de la qualité de ces évènements (quels acteurs étaient présents ? qu'ont-ils pensé de l'évènement ? Quid des contrats issus de l'évènement ? ...) afin d'apprécier la réalité du travail managérial accompli par les responsables des dispositifs d'IO.

Le deuxième indicateur qui nous semble indispensable est la satisfaction des startups car l'entreprise est hôte des startups à travers le dispositif d'IC. Pouvoir jauger du niveau de

satisfaction des invités et donc leur capacité à promouvoir l'hôte, semble une base essentielle pour apprécier le rapprochement que la structure d'incubation aura su mener au nom du groupe.

Le troisième indicateur a trait au nombre de projets de startups ayant donné lieu à une intégration dans le plan marketing et/ou le système d'information de l'entreprise. Plus simplement, il s'agit du nombre de partenariats commerciaux conclus entre les lignes de marché et les startups ou encore du nombre de projets co-développés ayant donné lieu au développement d'un nouveau domaine d'activités.

Enfin, le quatrième et dernier indicateur que nous proposons est la valeur générée par les projets communs entre les startups et les lignes de marché. Il répond finalement à l'objectif *business* si souvent exprimé dans les propos des managers que nous avons interrogés. Le tableau suivant reprend ce que nous appelons les indicateurs de performance d'un IC, et peuvent être réutilisés et/ou réadaptés pour apprécier la performance d'autres modèles d'IO.

Indicateurs de performance d'un dispositif d'IO	
Indicateur 1	Nombre d'ECCs mis en œuvre
Indicateur 2	Satisfaction des startups
Indicateur 3	Nombre de partenariats réalisés
Indicateur 4	Valeur générée par les partenariats

Les deux premiers indicateurs permettent d'apprécier en quoi l'activité de l'IC a contribué à la transformation organisationnelle interne du grand groupe, tout en configurant le champ d'activité du dispositif d'incubation. Les deux derniers indicateurs quant à eux permettent d'apprécier en quoi l'activité de l'IC a contribué à la transformation *business* du groupe.

5^{ème} volet : L'essentiel : l'intelligence des situations et des personnes

Le responsable d'IC doit avoir conscience du nécessaire travail de traduction à opérer pour mener à bien sa mission. Nous entendons par là que chacun décode ce qu'il voit des personnes et des situations selon sa propre expérience passée et présente. Aussi, un effort, non pas seulement d'empathie, mais surtout de traduction doit être mené en ayant **l'intelligence des situations et des personnes**. Traduire pour l'Autre, c'est lui faire comprendre que la mise en œuvre de l'incubateur corporate peut servir ses intérêts qu'ils soient personnels ou collectifs.

4.2. Limites et perspectives de la recherche

La limite de notre recherche a trait aux précautions à prendre quant à une généralisation trop rapide de nos résultats. Nous avons étudié les IC, qui sont une figure emblématique de l'IO. Par « emblématique », nous entendons qu'il s'agit là de la forme d'IO qui se développe le plus au sein des grands groupes actuellement. Les ambitions des acteurs internes à l'entreprise peuvent toutefois évoluer dans le temps et l'IO, parce que protéiforme, peut alors présenter de nombreuses autres figures (Chesbrough, 2003). Par ailleurs, il se peut que les propos des interviewés ne contiennent pas tous les éléments de la logique d'adoption.

A l'issue de notre recherche, nous avons identifié plusieurs pistes de recherches qui permettraient d'approfondir nos connaissances sur l'adoption des IC et de certains autres modèles d'IO.

La première piste de recherche touche à la nature des études à mettre en œuvre. S'il est académiquement recevable et justifié d'avoir adopté une méthodologie qualitative par l'étude de plusieurs cas, nous pensons néanmoins qu'une démarche plus quantitative sur l'adoption pourraient utilement se concentrer non seulement sur la confirmation de la nature des types de travail à engager pour l'adoption, mais aussi sur l'importance relative de chaque type de travail dans le processus d'adoption.

La seconde piste de recherche consiste à se donner une grille de lecture complémentaire qui se fonde sur la « Resource-Based View ». A l'issue de cette recherche, nous pensons que la *resource-based view* et ses déclinaisons *Knowledge-based view* et *Competence-based view* constituent une approche qui permettrait de compléter l'analyse du travail institutionnel. Indirectement, notre recherche questionne en effet la capacité des grands groupes à déployer des dispositifs d'incubation *corporate* et plus généralement, d'autres dispositifs d'IO. Cette question renvoie à deux aspects. Le premier aspect a trait aux ressources que le groupe entend mobiliser pour faciliter le déploiement de l'IC. Le second aspect a trait quant à lui aux compétences du responsable du dispositif d'incubation et donc à son profil.

Annexe 1 – Les 7 catégories issues du terrain et quelques verbatim associés

Niveau de complexité	« Après pour la sélection, c'est un peu le plus dur, comme c'est un dispositif qui change, il y a plein de critères qui rentrent en jeu, c'est-à-dire qu'il faut que cette sélection illustre bien ce qu'on veut faire en interne ! ». [IC A]
	« La difficulté que j'ai opérationnellement, c'est de convaincre les managers de business unit de leur intérêt à rencontrer une startup et à expérimenter avec elle, parce qu'ils ont plein d'autres priorités ! [IC B]
	« Je pense que la partie la plus simple, en termes de pratiques, à la limite, c'est le sourcing des startups – ce n'est pas que c'est facile mais disons que c'est plus clair ; c'est-à-dire comment est-ce qu'on fait un appel à propositions, comment est-ce qu'on sélectionne. Ce process ne dépend finalement que de nous donc, il est relativement simple. » [IC C]

Avantages relatifs	« Il existait d'autres dispositifs dans le groupe...mais, c'était plutôt des dispositifs qui faisaient un peu de communication, de co-développement, de prototypage, mais c'était très loin du business ! ». [IC B]
	« Sur la partie services, on peut proposer nous-mêmes et directement ces services ou faire appel à un partenaire via l'IC si les services en question requièrent une compétence métier qu'on n'a pas chez nous ! ». [IC D]
	« L'incubateur va être un dispositif important pour gérer notre écosystème d'innovation ! ». [IC A]
	« La manière de le faire en faisant des appels à propositions externes de startups et en essayant de travailler plus en partenariat qu'en relation pure client-fournisseur, cela est nouveau pour l'entreprise ». [IC C]
	« Communication interne extrêmement massive – j'ai une ou deux demandes du Comex qui passe toutes les deux semaines... Aujourd'hui, on a une adhésion et une très forte implication de la Direction Générale ». [IC E]
	« Aujourd'hui, les KPI que l'on s'est donnés sont très informels ! [IC A]
Ambiguïté fonctionnelle	« Donc moi, j'ai dit que là on va créer et investir dans un truc qui s'appelle l'incubateur corporate ! Cet incubateur peut servir à créer un contexte plus favorable à certains projets et à développer cet esprit d'intrapreneuriat ! On a encore très peu de recul ! J'aime à dire que nous sommes nous-mêmes une startup et que notre modèle va encore évoluer !! ». [IC A]
	« Le fait d'être en contact avec les startups et donc de pouvoir alerter des managers opérationnels sur ce qui se passe sur des marchés proches est un point important ! Le point clé ici c'est que si toutes les solutions développées par les startups ne permettent pas de générer un CA visible, elles peuvent éviter au groupe une érosion de son CA sur plusieurs de ses businesses historiques ». [IC B]
	« La veille fait clairement partie de cet accélérateur. C'est de pouvoir suivre des projets sur lesquels on a l'intuition qu'il y a un potentiel, mais qu'on ne serait pas capable de démarrer en interne parce que c'est trop inquantifiable pour l'instant ». [IC C]
	« Il y en a une qui est d'accélérer la digitalisation ou le développement du groupe dans le monde connecté d'aujourd'hui, et il y a une autre mission, qui est celle que je vous ai présentée, qui est d'inventer le futur, donc ce n'est pas la même échéance de temps, ce n'est pas la même prise de risque ! ». [IC A]
Curation managériale	« En termes de communication interne et externe, c'est assez fort de pouvoir s'appuyer sur des écrits très précis du nouveau PDG et sur la nécessité de lancer rapidement de nouveaux services ! ». [IC B]
	« L'IC a été initié et amorcé par le PDG, mais il doit pouvoir supporter d'autres initiatives demain ! ». [IC A]
	« On fait d'abord une sélection gros grain sur la base de dossiers puis une présentation orale devant le comité de sélection qui proposera une liste de projets à valider par le DG du groupe ! ». [IC D]
	« L'IC peut contribuer à faire passer des messages aux salariés du groupe et aux middle managers et devient un acteur indirect de la transformation numérique ! ». [IC B]
L'incentive managériale (la motivation)	« Donc il y a un peu deux buts dans notre communication interne, le 1er c'est de susciter l'enthousiasme et un peu de momentum par rapport à ce qu'on fait avec les startups, et le 2ème c'est de développer l'intrapreneuriat ! ». [IC A]
	« Si la business unit est intéressée, alors il y a 3 mois d'expérimentation parfois technique, mais surtout commerciale : c'est le « business test » avec un « proof of concept ». « L'IC finance les expérimentations à hauteur de (X) K€. Il y a un contrat de « Business Test » entre l'IC et la startup ». [IC B]
	« On a une quinzaine de startups qui tentent toutes de contacter nos marques...alors elles commencent par une marque, puis une seconde, une troisième etc...et il faut savoir que les patrons de marques ne communiquent pas forcément tous ensemble ! Du coup, tout cela génère beaucoup de réunions et de perte de temps pour tout le monde ! Nous, on n'est pas la porte d'entrée unique, mais on peut proposer des services, faire des recommandations aux marques sur les sujets qui les intéressent, ou réunir sur une journée une dizaine de startups et les présenter à l'ensemble des marques ! ». [IC A]
Réseau managérial	« Aujourd'hui, il y a un petit noyau de personnes qui opèrent l'incubateur ! ». [IC C]
	« Le coach n'est pas rémunéré ! C'est du bénévolat, c'est du pro-bono. Par contre, s'il a envie de participer au tour de table, en tant que business angel, on ne s'y oppose pas ! ». [IC B]
	« Dans chaque cas, il y a un sponsor qui est le manager de business unit, et qui va accompagner la startup ». [IC B]
	« Si startup est convaincante, l'IC effectue une « vente » en interne. Il s'agit de trouver un « sponsor » pour qui la startup répond à un besoin stratégique ou tactique ! Le sponsor est une business unit du groupe ». « La startup est ensuite présentée à la business unit ». « Durant la rencontre avec la business unit, le produit de la startup est challengé et cela constitue déjà une véritable séance de coaching au profit de la startup ». [IC B]
	« C'est moi qui coordonne tout cela...et nous travaillons beaucoup en transversal afin de mettre du lien entre les différentes directions ! ». [IC D]
Changement des normes	« Les gens « produits », ce n'est pas qu'ils ont leur propre activité d'innovation dans leur coin et qu'on n'arrive pas à se connecter ; ce qu'ils n'ont pas vraiment, on le fait pour eux mais on n'arrive pas à bien les alimenter encore. Il faut arriver à transformer leur vue qui est plus court-termiste ... vers une vue plus orientée sur le moyen et le long terme dans les divisions marketing produit » - [IC C]
	« On communique en interne surtout dans l'objectif de fournir des éléments différenciant pour nos vendeurs pour leur permettre de montrer ce qu'on fait d'innovant dans le groupe et parler aux clients. On ne communique pas suffisamment sur le sujet et ces innovations dans l'objectif d'impliquer des personnes en interne ; c'est-à-dire qu'une partie de l'innovation participative pourrait être adossée à ces initiatives-là – puisqu'il peut y avoir des

	initiatives internes, il peut y avoir de bonnes idées, plein de bonnes choses qui ne sont pas exploitées aujourd'hui ». [IC C]
	« On réinvente un peu les choses avec des modalités un peu plus du moment. » « Je suis le dispositif du groupe, mais dans les fondements, on va avoir de l'autonomie, et on va réfléchir différemment ! ». [IC A]

Références

- Abrahamson, E. (1991).** Managerial fads and fashions: the diffusion and rejection of innovations. *Academy of management review*, 16(3), 586-612.
- Abrahamson, E. (1996).** Management fashion. *Academy of management review*, 21(1), 254-285.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et S. Ehlinger (2007),** « Analyses de représentations et de discours », dans Thietart, R. A. *et al.*, *Méthodes de recherche et de management*, Paris, Dunod, p. 492-518.
- Ansari, S. M., Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2010). Made to fit: How practices vary as they diffuse. *Academy of Management Review*, 35(1), 67-92.
- Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2012).** «L'approche configurationnelle: un cadre théorique prometteur pour la recherche sur les incubateurs». In *XXI^{ème} conférence annuelle de l'AIMS*.
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008).** Management innovation. *Academy of management Review*, 33(4), 825-845.
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., ... & Hagedoorn, J. (2017).** The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40.
- Bourgeois, C. (2006, June).** « Les déterminants de l'adoption par l'entreprise d'un instrument de management à la mode ». In *XV^e Conférence de l'Association Internationale de Management stratégique, session parallèle*.
- Callon, M. (1986).** Éléments pour une sociologie de la traduction: la domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208.
- Canet, E. (2012).** *L'innovation managériale de l'invention à la diffusion.: Analyse du processus d'établissement d'une innovation managériale à partir du cas de la méthode 5 steps* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).

- Chesbrough, H. (2003).** The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983).** The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio P. (1988).** «Interest and agency in institutional theory.» in Zucker L. (Eds) *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, p.3-21. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers, Inc
- Dubouloz, S. (2013).** *L'innovation organisationnelle: antécédents et complémentarité: une approche intégrative appliquée au Lean Management* (Doctoral dissertation, Université de Grenoble).
- Godowski, C. (2003).** Essai sur la dynamique d'assimilation des innovations managériales. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 9(3), 71-86.
- Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., & Sahlin-Andersson, K. (Eds.). (2008).** *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Sage.
- Hardy, C., & Maguire, S. (2010).** Discourse, field-configuring events, and change in organizations and institutional fields: Narratives of DDT and the Stockholm Convention. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1365-1392.
- Hlady Rispal M. (2002).** *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. De Boeck Université.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981).** Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of management journal*, 24(4), 689-713.
- Lampel, J., & Meyer, A. D. (2008).** Guest editors' introduction. *Journal of Management Studies*, 45(6), 1025-1035.
- Latour, B. (1994).** On technical mediation. *Common knowledge*, 3(2), 29-64.
- Lawrence, T. B., Hardy, C., & Phillips, N. (2002).** Institutional effects of interorganizational collaboration: The emergence of proto-institutions. *Academy of management journal*, 45(1), 281-290.
- Lawrence, T. B., & Suddaby, R. (2006).** Institutions and institutional work. in *The SAGE Handbook of Organization Studies*, Second edition, Edited by Stewart R Clegg, Cynthia Hardy, Tom Lawrence, Walter R Nord, 215-255.

- Lawrence, T. B., Suddaby, R., & Leca, B. (2009).** *Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations*. Cambridge university press.
- Leca, B. (2009).** Introduction: Theorizing and studying institutional work. *TB Lawrence, R. Suddaby & B. Leca (eds.), Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, 1-27.
- Le Roy, F., Robert, M., & Giuliani, P. (2013).** L'innovation managériale. *Revue française de gestion*, 235(6), 77-90.
- Lynch, L. M. (2007).** The adoption and diffusion of organizational innovation: evidence for the US economy.
- Mamman, B. A. (2009).** From management innovation to management practice. *The International Journal of Organizational Innovation*, 2(2), 22-60.
- Meyer, A. D., Gaba, V., & Colwell, K. A. (2005).** Organizing far from equilibrium: Non-linear change in organizational fields. *Organization Science*, 16(5), 456-473.
- Oliver, C. (1991).** Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Peters, S., Faulx, D., & Hansez, I. (2010).** Le rôle des objets-frontière dans le découpage temporel et social d'une innovation de service. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4(1), 65-86.
- Powell, W. W., & Colyvas, J. A. (2008).** Microfoundations of institutional theory. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 276, 298.
- Rogers, E. M. (1995).** Diffusion of innovations. *New York: Free Press*, 41, 1002-1037.
- Scozzi, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2005).** Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, 8(1), 120-137.
- Slimane, K. B., & Leca, B. (2010).** Le travail institutionnel: origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, (7), 53-69.
- Vinck, D. (2009).** De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), 51-72.
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015).** Engaging with startups to enhance corporate innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90.
- Yin, R. (2009).** *Case study research: design and methods* (4th Revised edition ed.). SAGE Publications Inc.

Zbaracki, M. J. (1998). The rhetoric and reality of total quality management. *Administrative science quarterly*, 602-636.