

Avant-propos

Le domaine que j'aborde dans cet ouvrage est loin de m'être inconnu. J'y navigue depuis quelques années déjà, car c'est une passion pour moi. Des passions, j'en ai bien d'autres comme celles de la science-fiction ou encore l'Antiquité. Quel est le rapport me direz-vous ?

Dans la science-fiction, il n'est pas rare qu'il y ait toujours un héros suffisamment malin pour dénouer des situations extraordinaires. L'Antiquité, quant à elle, est synonyme d'histoires mythiques avec des gentils, de méchants monstres et des dieux cruels. La science-fiction, tout comme l'Antiquité me projettent dans un monde qui, loin de me faire oublier celui que je vis, met des images sur ce que je vis ou encore ce que j'imagine vivre. Ai-je besoin de vous rappeler l'histoire de Troie ? Probablement pas. Pourquoi cette métaphore au regard du thème principal de cet ouvrage, l'incubateur *corporate* ? Voilà quelques éléments que je vous laisse libre d'interpréter avec cette distribution des rôles...

Ulysse est le responsable de l'incubateur corporate. Le cheval de Troie est la structure incubateur corporate. Ce dernier porte dans ses entrailles les meilleures start-up. La citadelle de Troie est le grand groupe. Il y a une certaine hiérarchie à Troie, avec son roi (PDG), ses princes (comex – comité exécutif), ses nobles (top managers), et le peuple (salariés). Il est à noter que roi et princes de Troie souhaitent vivement que le cheval, offrande des grecs (écosystème des start-up), pénètre dans la citadelle. En tous cas, c'est ce qu'ils affichent. Finalement, peu importe les réelles motivations, il faudra trouver les moyens pour que le cheval soit non pas porteur de craintes et de désordre pour ceux qui l'accueillent, mais au contraire source de paix et de fertilité. Ce n'est pas chose aisée, car le subtil mélange entre peur et fascination

qu'inspirent les start-up est bien présent dans l'esprit de tous les Troyens quel que soit leur rang.

Cette histoire qui a débuté il y a bien longtemps, s'écrit encore sous vos yeux. Je n'en connais pas la fin. Je me contente dans cet ouvrage d'en expliquer les mécanismes. Bonne lecture !

Introduction

J'ai souhaité écrire cet ouvrage destiné au plus grand nombre, comme un prolongement naturel d'une recherche doctorale personnelle réalisée de 2013 à 2017. Je me suis attaché dans le présent ouvrage à rendre accessible les « pourquoi » et « comment », fruits d'observations, d'analyses et d'interprétations réalisées au fil de l'eau dans le cadre de ces recherches personnelles, et ce afin d'avancer un peu plus sur la connaissance du phénomène « incubateur *corporate* ». Par commodité d'écriture, l'incubateur corporate de start-up sera désormais mentionné sous le sigle « IC ». La notion d'innovation managériale, ainsi que celle d'innovation ouverte, qui seront elles aussi évoquées, le seront sous les signes respectivement de « IM » et de « IO ».

Comme pour rendre compte d'une histoire débutée il y a plusieurs années, j'aurais pu l'intituler *Il était une fois l'incubation corporate*, mais j'ai préféré l'intituler : *Innovation ouverte : l'incubateur corporate*. Ce titre sobre veut refléter ma volonté d'appréhender l'IO en restituant la réalité de l'IC. Je ne souhaite pas aborder le sujet comme il l'est si souvent dans la presse : un sujet *hype* où les équipes de communication de grands groupes font parler tant de gens qui nous expliquent à quel point c'est « sympa », « utile » et « hautement stratégique », de travailler avec des start-up, au sein de grands groupes. Si l'on ne peut nier ces aspects, la réalité c'est que l'incubation corporate est loin d'être un conte de fée ou un long fleuve tranquille pour ceux qui sont en charge de ce type de dispositif. Les acteurs de l'incubation corporate vont mettre en œuvre un travail de captation et de transformation de produits ou services issus de start-up en déployant un savoir-faire particulier basé sur de multiples interactions et tenter de se frayer un chemin dans le contexte propre aux processus industriels des grands groupes. Pour mener à bien ce

travail, les équipes IC vont faire preuve d'une forte *résilience*¹ *managériale* face aux acteurs internes du grand groupe.

L'objet de l'ouvrage, comme vous vous en rendez compte, n'embarque ma propre expérience que pour décoder ce que je vois et ce que j'entends. C'est un point important, car il ne s'agit pas de se projeter dans la réalité de ce que l'on voit ou de ce que l'on entend, mais bien de décoder pour mieux comprendre la réalité de l'autre, et sans doute en récompense de mieux comprendre sa propre réalité.

Les arcanes de l'IC

Au sens large, l'IC est une innovation managériale² dont je montrerais qu'elle est complexe, car elle mobilise de nombreux acteurs internes au grand groupe et peut « consumer » ceux qui en ont la responsabilité. Je parle bien de « consumer » au risque de m'entendre dire que le terme est trop fort. La démarche réclame beaucoup d'énergie et de doigté de la part des responsables. Ces derniers doivent en effet ouvrir l'esprit d'acteurs managers, collaborateurs vers de nouvelles pratiques. Il s'agit de réinventer la fabrique de l'innovation, en somme dresser un nouveau décor, et ce, dans un contexte d'entreprises grands groupes où la toile de fond se veut nécessairement procédurière et peu appétente à prendre des risques. Les start-up sont symboles de risques, d'incertitudes. L'IC peut s'avérer être perçu par certains acteurs internes au sein des grands groupes comme *un cheval de Troie*. En effet, l'IC introduit les start-up dans la citadelle grand groupe, perturbant ainsi la quiétude de ses habitants. La citadelle dans ses hautes murailles, est en effet un lieu qui a accumulé un trésor de guerre de longue date. Le paradoxe est que ce sont pourtant bien ces mêmes grands groupes qui l'ont souhaité et ce quelles qu'en soient les raisons visibles ou invisibles.

Les top managers, managers, collaborateurs, tout en se rendant compte de l'impérieuse nécessité de s'adapter aux changements auxquels nous contraint le numérique, ne sont pas pour autant des facilitateurs naturels et se révèlent parfois, sans le vouloir, être des freins à convertir et à mobiliser. Les changements de paradigme de travail font peur, et ce n'est pas une nouveauté. La prise de conscience

1. Ce terme n'est pas employé ici dans son sens issu du domaine psychologique. Il suggère le fait que ces managers doivent dans le cadre de leur structure faire face à des épreuves, des embûches, dont ils doivent prendre acte pour continuer à avancer sans cesse vers leur objectif.

2. On peut définir l'innovation managériale comme : « L'invention et la mise en œuvre d'une pratique, d'un processus, d'une structure ou d'une technique managériale, qui est nouvelle par rapport à l'état de l'art et qui vise à prolonger les objectifs de l'organisation. » (Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008, p.829) ou encore comme : « L'adoption, par une organisation, de pratiques et de méthodes de management nouvelles pour elle, dans l'objectif d'améliorer sa performance globale. » (Le Roy, Robert et Giuliani, 2013, p. 84).

que l'entreprise traditionnelle et ses business sont assiégés par une myriade de start-up innovantes, et qu'il est essentiel de discuter avec ces dernières, est certaine. Mais entre prise de conscience et mise en œuvre, il y a un chemin à parcourir. Il faut ajouter à cela qu'il est, pour beaucoup, plus simple de commenter les choses pour paraître que de les faire ou contribuer à les faire, voire même d'aider à les faire. Les poignées de mains entre start-up et grands groupes, photographes à l'appui, sont bien plus communes que la réalisation de vraies alliances.

La structure d'IC, son manager, son équipe, devront faire face à de nombreuses embuches, épreuves, incertitudes pour trouver leur place et tenter malgré tout d'adresser l'objectif : faire travailler leur grand groupe avec les start-up. Les responsables d'IC, s'ils veulent réussir leur mission, ont donc la lourde tâche de prendre conscience qu'il convient de gérer les dimensions à la fois sociales et organisationnelles de leur environnement d'entreprise. Pour cette raison liée aux efforts à déployer, la pérennité de l'IC, énième réinvention dans l'IO, n'est d'ailleurs pas à ce jour certaine sans une prise de conscience très large.

Pour présenter autant d'affirmations, le lecteur se demandera sans doute aussitôt qui est l'auteur de cet ouvrage. Aussi, avant d'aller plus loin, je souhaite partager avec vous, en transparence, mon contexte, et sans doute par certains aspects, ce qui m'a motivé à mener une telle recherche pour le moins chronophage et parfois si délicate.

Manager et chercheur... et pourquoi pas ?

Je dois avouer qu'en tant que praticien de l'innovation ouverte et responsable d'un incubateur corporate dans un grand groupe français au rayonnement international, je me suis beaucoup interrogé sur la manière d'accomplir ma mission et de mettre en œuvre cette structure. De nombreuses questions se posaient, et j'ai échangé, discuté et vu beaucoup de personnes pour me forger ma propre opinion et agir. Cela a plutôt bien marché, mais je n'ai pas compris pourquoi et comment j'agissais. Pour autant que je m'en souviens, c'est en deux mois qu'il m'a fallu lancer l'IC. Difficile de se voir soi-même en train de faire ! Très rapidement, j'ai souhaité prendre le recul utile et ai naturellement songé à inscrire cette réflexion dans un cadre académique en parallèle de ma mission dans l'entreprise. J'aime à dire que cela me grattait trop la tête : comment avais-je fait et comment faire encore mieux pour la suite ? Ce premier réflexe de faire converger le pro/perso fut implicitement guidé par mon désir de cohérence ou en tout cas de considérer que des travaux de recherche, tout comme ma fonction après tout, pouvaient constituer un seul et même tout. Cette conviction rapidement forgée fut d'ailleurs soutenue par certaines connaissances que j'avais alors dans le milieu académique, enseignant sur mes RTT de temps à autre.

En tout cas, pour des raisons que je ne souhaite pas exposer ici, j'entamai alors cette réflexion à titre exclusivement personnelle. Réflexions, interprétations et opinions n'engagent que l'auteur de cet ouvrage à titre individuel et je tiens à le souligner clairement. Le temps, étant fort heureusement aussi constitué de nuits, de weekends, et de congés, il peut alors devenir élastique pour qui veut. Ce temps m'a été et m'est fort utile. J'ai ainsi lancé à titre personnel mes travaux de recherche et ai considéré cette démarche comme une formidable opportunité d'observer plus « scientifiquement » le travail de mes pairs au profit de la sphère aussi bien académique que managériale.

Comme toute démonstration basée sur l'observation empirique, il convient selon moi de mettre à l'honneur des IC de pairs qui m'ont aussi convaincu qu'il y avait là un problème à résoudre. En tout cas, moi-même, tout comme mes homologues dans d'autres grands groupes en avons un : nous avons lancé nos IC, mais au juste comment allions-nous faire et transformer les choses... ? À notre connaissance le rapport fluide start-up/grands groupes n'est pas à ce jour avéré quel que soit le cadre dans lequel il s'exprime. C'est au moins l'un des rares bénéfices qu'apportent les innombrables commentateurs des relations start-up/grands groupes. Tout le monde peut donc s'accorder sur l'existence d'un problème à résoudre.

Des IC pairs

La particularité majeure du premier exemple d'incubateur corporate (IC A) a trait à la façon dont il a émergé. Il est le fruit de l'imagination direct d'un PDG, qui, depuis sa naissance le paterne en quelque sorte. Deux autres particularités peuvent être mentionnées. Il s'agit de la jeunesse du dispositif d'incubation au moment où nous avons débuté notre échange. Le PDG et son comex ont mis un certain temps à décider du lancement. Loin d'être une marque d'indécision, cela a été en fait le reflet d'une dynamique mûrement réfléchi. J'ai exploré ce cas dans sa phase d'émergence. Une autre particularité a trait à la diversité des missions qu'entend se donner cet incubateur, sous l'impulsion de ce même PDG. Ce cas présente donc trois particularités, avec pour levier central le PDG. Son contexte est à la fois managérial (la « chose » du chef), temporel (IC juvénile), et fait d'ambitions (la largeur des missions). Ce sont autant d'aspects passionnants pour la réflexion dans la mesure où nous pourrions prendre conscience que, tout comme la démarche de l'IO au sens large, l'IC peut s'avérer pluriel. Des missions et ambitions différentes peuvent induire des types de travaux eux-mêmes différents.

La particularité de l'IC B tient au fait qu'il s'agit d'un incubateur qui dispose de moyens pour le moins conséquents et que dans le même temps il semble particulièrement concurrencé au sein du grand groupe auquel il s'adosse. C'est un contraste que je trouve très intéressant car il a de nouveau illustré une croyance

personnelle selon laquelle il n'y a pas de corrélations entre moyens disponibles et capacité à maîtriser son environnement. Maîtriser son environnement ou en tout cas éviter de le subir suppose au contraire une compréhension des mécanismes liés aux démarches que l'on met en œuvre. L'IC B nous montre que l'argent ne fait pas le bonheur lorsque l'on veut réinventer la relation des start-up avec le grand groupe, et ce, dans un champ de dispositifs concurrents important.

Pour présenter le cas de l'IC C, je parlerai de « l'entreprise » pour faire référence à l'environnement immédiat de l'IC, et du « groupe » pour faire référence à un ensemble plus large dont fait partie l'entreprise. En effet, cette entreprise fut rachetée par un grand groupe international connu et reconnu dans l'innovation. Cette entreprise avait elle-même une culture très orientée sur l'innovation et pratiquait déjà certaines formes d'innovation ouverte – principalement de type *inbound innovation* – lorsque la décision de lancer un IC fut prise. En quoi cette multiculture de l'innovation favoriserait-elle l'adoption de l'IC ? Cela me motiva à considérer ce cas dont je me suis dit qu'*a priori* ce terreau fertile devait sans doute constituer un élément facilitateur. Je me disais alors que ce contexte allait sans doute me permettre de confirmer une idée préconçue : après tout, dans une entreprise multiculturelle et qui plus est déjà très encline à l'innovation ouverte, il est plus facile de travailler avec des start-up. Je suis allé de surprise en surprise sur ce cas qui a confirmé que le travail d'introduction des start-up au sein des entreprises reste quelque chose qui réclame décidément des efforts. Il semble qu'il faille presque avoir la vocation.

Le cas de l'IC D fournit des enseignements importants dans le cadre de ma recherche car l'IC est porté par différentes directions de l'entreprise concernée, et il a aussi développé dans les faits l'intrapreneuriat³, au-delà de l'entrepreneuriat. Contrairement aux cas précédents, l'intrapreneuriat n'est donc pas ici un souhait ou une aspiration, mais une réalité additionnelle à la réalité de l'entrepreneuriat. Ces points saillants – répartition structurelle, entrepreneuriat + intrapreneuriat – font de ce cas un exemple fort intéressant à analyser en détails. On peut sans doute imaginer que ces bicéphalies ne seront pas neutres au regard du travail managérial à accomplir pour faciliter l'adoption de l'IC D.

Pour ce qui a trait à l'IC E, retenez qu'il présente une configuration que je n'avais jusqu'alors jamais observée. En effet, tout porte à croire que cet IC est géré comme une start-up qui adapte en permanence et très rapidement son dispositif au fil du temps, au point que l'on peut décemment parler de pivot. Ce terme de pivot, comme les plus initiés le savent, est fréquemment utilisé lorsque l'on parle d'une start-up qui change de business *model* au sens large. Le cas de l'IC E est donc

3. Des projets développés en mode *start-up*, à l'intérieur de l'entreprise pour le bénéfice de l'entreprise.

unique et reflète pleinement en quoi l'adaptation, c'est-à-dire la manipulation des caractéristiques d'une structure, constitue le moteur du travail managérial. L'adaptation exprime la traduction *in situ* du dispositif, notamment pour son appropriation par les internes du grand groupe. C'est cet aspect sur lequel j'insisterai dans l'analyse de ce cas et qui m'a conduit à assimiler pleinement l'IC E à une véritable start-up.

J'espère vous avoir donné envie de découvrir une tranche de l'histoire de ces cinq chevaux de Troie que constituent ces IC et les difficultés de mise en œuvre qui s'y associent. Il convient par ailleurs d'élargir quelque peu mon propos dans le cadre de cette introduction. Ces difficultés dont je parle, d'une part ne sont pas propres à ces IC, et d'autre part ne sont pas sans solutions.

L'IC, c'est du réchauffé de l'IO

On sait qu'en matière d'innovation, les grands groupes pratiquent depuis longtemps une mise en commun de ressources et d'expertises en ouvrant telle ou telle partie de leurs laboratoires à des tiers ou partenaires externes, afin de tirer parti de la collaboration et de créer de la valeur pour les différentes parties prenantes. Faire émerger une innovation est coûteux au moins en termes de temps et de ressources. La collaboration avec des partenaires externes peut représenter de nombreux avantages, notamment l'apport de connaissances nouvelles, ou encore des économies selon les projets, comme cela a été mis en avant dans le travail séminal de Chesbrough en 2003 à travers le concept d'innovation ouverte (IO).

Nous avons d'ailleurs assisté cette dernière décennie à une démocratisation de cette notion d'IO, au point que cette dernière est aujourd'hui un concept parapluie qui renvoie à différentes pratiques. Parmi les raisons qui concourent à cette vulgarisation, on peut citer le phénomène des réseaux sociaux collaboratifs et autres plateformes digitales qui sont apparus ces dernières années, en permettant à des personnes issues d'entreprises différentes, de partager et d'innover ensemble. On parle même d'état d'esprit ou de culture de l'IO (Duval, Speidel, 2014 ; Dabrowska, Savitskaya, 2014).

En matière d'IO, la fin des années 1990 (cela fait déjà près de 30 ans) a été caractérisée par le développement rapide de structures que nous appelons au sens large « incubateurs » de start-up et ce, tant aux États-Unis, qu'en France et dans le reste du monde. Les incubateurs constituent un objet relativement récent dans le champ du management et quelques clarifications sont nécessaires. L'AFE⁴ considère

4. L'Agence France Entrepreneur : [/www.apce.com/pid6246/les-incubateurs.htmlC=173#Qu%27est-ce%20qu%27un%20incubateur%20?](http://www.apce.com/pid6246/les-incubateurs.htmlC=173#Qu%27est-ce%20qu%27un%20incubateur%20?)

que l'incubateur est : une « Structure d'appui à la création d'entreprises, l'incubateur a pour objectif de transformer une idée innovante en entreprise performante ». Cette définition est cependant assez restrictive car elle assimile l'incubateur et donc l'incubation, à la transformation d'une idée en une nouvelle entreprise, ce qui est loin d'être une fin en soi et peut être largement discuté.

Jusqu'aux années 2000, le thème des « Incubateurs et systèmes de soutien à l'entrepreneuriat » (Filion, 1997), dans lequel s'inscrivent les incubateurs, a été peu investigué et certains précisent qu'il n'existe pas de définition universelle et commune aux différents types de structures d'incubation (Fayolle, 2002 ; Hackett et Dilts, 2004). Ceci est d'autant plus marqué que les facteurs sociaux propres aux nations comme aux ressources disponibles peuvent entrer en ligne de compte (Lalkaka et Bishop, 1996 ; Kumar et Kumar, 1997 ; Cariola, 1999 ; Schmuck, 2000), tout comme les activités, les objectifs et les porteurs associés à l'incubateur (Albert *et al.*, 2003). Il y a donc à chaque fois un travail d'adaptation spécifique réalisé par les responsables de ces structures. Dans le cadre de ma recherche, je propose une définition qui, je l'espère, fera la synthèse des connaissances à date.

La réalité de l'IO, tout comme l'émergence de la dynamique d'incubation de solutions innovantes issues de start-up, ont contribué à ancrer encore plus le contexte des grands groupes dans des écosystèmes d'affaires (Moore, 1993, 1996, 1998, 2006 ; Jansiti et Levien, 2004 ; Peltoniemi et Vuori, 2004 ; Gueguen, 2008 ; Isckia, 2011, 2014). Dans ces écosystèmes se côtoient des acteurs hétérogènes généralement dotés de compétences complémentaires (Ben Letaifa, Gratacap et Isckia, 2013). Les business modèles des grands groupes se décomposent et se recomposent en permanence, sous l'influence de phénomènes de convergence, l'arrivée de nouveaux acteurs et notamment de start-up innovantes qui ne rêvent que de réinventer les règles du business. Les grands groupes sont conduits à la collaboration (Lawrence *et al.*, 2002) avec ces start-up à travers des structures dédiées : l'IC, notre fameux cheval de Troie, lancé par les grands groupes eux-mêmes.

Dans la littérature entrepreneuriale, l'IC dont je propose ici une définition, est souvent une structure qui apparaît pour mener à bien des alliances tactiques ou stratégiques avec des start-up ou encore des investissements directs (prises de capital) dans des start-up. L'IC caractérise donc une forme d'innovation ouverte, aujourd'hui couramment pratiquée dans les grands groupes mais qui reste encore peu étudiée en profondeur, comme nous l'avons indiqué précédemment.

Mon choix, est de me concentrer sur cette forme particulière d'IO, l'IC, car ce dernier nécessite la collaboration de nombreux acteurs internes et externes à l'entreprise

pour mener à bien sa mission première : réinventer la fabrique de l'innovation. Pour atteindre son objectif, le responsable ou le manager de l'IC doit nécessairement tisser des liens étroits avec d'autres acteurs de l'entreprise et fera face à de nombreuses difficultés socio-organisationnelles. Il ne s'agit pas seulement pour le manager de l'IC de remplir sa vocation d'accompagnement des start-up, mais bien aussi par ce biais de stimuler et encourager la production d'innovations portées par ces mêmes start-up, au profit du grand groupe (et des start-up pour rester équitable).

La collaboration avec d'autres entités du groupe, clients potentiels des start-up, est donc indispensable car l'IC n'est pas *a priori* une ligne de marché. La construction de cette collaboration demeure la mission essentielle dévolue au responsable de l'IC. Ce dernier doit trouver sa place, ou plutôt doit négocier sa place, dans le champ (entendons plus simplement l'environnement) du grand groupe. L'enjeu de cette négociation est l'adaptation du processus d'incubation (IC) autrement dit son alignement institutionnel dans le champ organisationnel complexe du grand groupe. L'issue du processus d'adaptation conditionne l'institutionnalisation de l'IC – sa reconnaissance dans l'organisation du grand groupe – qui devient un moteur auxiliaire de la fabrique de l'innovation dans le groupe, voulue par ce dernier en tout cas dans les mots et/ou à coup sûr sous la pression.

L'analyse des IC pourra par la suite être étendue aux modalités d'adoption de l'IO au sens large réhabilitant ainsi ce qui fait l'essence même de l'innovation ouverte : une démarche qui requiert un travail conséquent de la part des managers et non un mécanisme ou un tunnel de production d'innovation comme le suggèrent certains auteurs de l'IO. Il y a là un problème qui mérite que l'on s'y penche sous peine d'en rester au constat et aux incantations vaines quant à l'importance des relations start-up/grands groupes.

Le problème à résoudre

Mon sujet de recherche initiale, tout comme cet ouvrage qui en découle, s'est inscrit précisément dans un schéma global où l'entreprise pilote son processus d'innovation en mobilisant de nombreux acteurs et compétences internes et externes afin de développer et asseoir des politiques dites « entrepreneuriales ». Ces dernières s'incarnent dans différentes pratiques comme l'essaiage, l'externalisation de projets, les alliances avec des structures externes, l'investissement, la vente de technologies, le *sponsoring* d'activités numériques externes, ou encore la veille stratégique. Toutes ces démarches participent de l'IO et font apparaître cette dernière comme un moyen pour l'entreprise de se réapproprier une logique entrepreneuriale malheureusement trop souvent perdue dans les grands groupes.

Ce phénomène n'a rien d'anormal et c'est selon Mintzberg, une conséquence logique du développement organisationnel (Mintzberg, 1982).

Si les managers de ces dispositifs entrepreneuriaux sont censés pouvoir profiter des avantages du grand groupe, ils doivent cependant gérer plusieurs facteurs de contingence et notamment négocier avec leurs différentes parties prenantes la position stratégique de leurs dispositifs dans l'organisation du groupe, leur indépendance, leur pouvoir et notamment leur capacité à mobiliser des ressources internes, la pérennité de leur mission, et les éventuels conflits entre les objectifs des acteurs externes et ceux du grand groupe. Ces éléments de compréhension illustrent le double challenge social et organisationnel auxquels sont confrontés les dispositifs d'IO et justifient la raison pour laquelle je mets l'accent sur le « comment faire ? », car réussir un tel challenge va supposer de manœuvrer avec finesse et il faut bien l'avouer une forme d'abnégation. Il s'agit d'une part de négocier l'intégration dans le grand groupe et être le prolongement de sa stratégie d'innovation et d'autre part de collaborer efficacement avec des acteurs externes, les start-up. Autrement dit, le responsable de l'IC doit mettre en place un nouveau paradigme d'innovation dans le contexte complexe du grand groupe. Il convient d'ailleurs d'ajouter, et cela ne simplifie en rien l'équation, qu'acteurs externes et internes sont loin de percevoir la réalité pareillement et je reviendrais au fil de cet ouvrage sur cette différence de *mindset*⁵.

Le thème se voulait donc simple (dans son énoncé) et général dans son expression pour faire écho aux difficultés que peuvent rencontrer les grandes entreprises dans la mise en œuvre de dispositifs d'innovation ouverte. Mon thème de recherche fut « l'adoption de l'innovation ouverte dans les grands groupes », sujet sobre que l'on peut considérer comme un enjeu essentiel aujourd'hui pour de nombreux grands groupes industriels. Comme le lecteur l'aura compris, j'ai notamment focalisé mon attention sur une forme particulière d'innovation utilisée par les grands groupes pour gérer leurs relations avec des start-up autrement dit les IC. Ma question de recherche s'est progressivement transformée pour devenir : « Quelle est la nature du travail managérial requis pour faciliter l'adoption d'une innovation managériale comme l'incubateur corporate ? ». Cette question aurait pu être en des termes un peu moins académiques et plus directs : « Comment faire lorsque l'on est manager d'un incubateur corporate ? ».

Il faut préciser que par « comment faire ? » on eut pu entendre quels sont les types de start-up à recruter, les services à leur offrir ou encore les modes opératoires. Mon cheminement dans la recherche a écarté ces aspects en tant que tels.

5. Façon de penser, schéma cérébral.

Si je les évoque, il m'a semblé, au fil du temps, que la réflexion sur la question du « comment faire ? » était beaucoup plus fondamentale et devait être abordée avec finesse sur les actions et pratiques managériales du quotidien mis en œuvre par les managers de ces dispositifs. Je voulais ouvrir la boîte noire de l'IC et regarder ce que font vraiment les gens qui l'opèrent, c'est-à-dire les interactions entre acteurs directs et indirects de l'IC.

Pour aborder cette question de recherche, j'ai mobilisé et associé progressivement plusieurs notions et concepts. Je ne pourrais m'exonérer de les aborder dans cet ouvrage, tant leur importance constitue un socle utile pour comprendre certains résultats. Il ne s'agit pas de justifier de la pertinence de mes observations et analyses, mais bien au contraire de partager des concepts, des notions qui ont fait écho à mes réflexions. Ces notions et concepts, loin de verbiages, sont très concrets, accessibles et peuvent s'avérer utiles au plus grand nombre dans de multiples contextes ou thèmes de réflexion.

Armé de ces concepts et notions, il fut plus simple (juste un peu) d'ouvrir la boîte noire des actions et pratiques effectivement mises en œuvre par des acteurs pour faire adopter des dispositifs d'innovations ouvertes au sein de l'entreprise, c'est-à-dire assurer la diffusion d'une forme d'innovation ouverte (l'IC).

Les concepts proposés ne sont peut-être pas les seuls à pouvoir éclairer cette boîte noire. Je dirais qu'ils constituent plutôt des « balises pragmatiques » majeures qui m'ont permis de fixer certaines conclusions. Je vous les présente uniquement dans cette introduction à titre d'information et à toutes fins utiles.

Les balises pragmatiques

Durant mon cheminement, trois notions ont émergé : le travail institutionnel (Oliver, 1991 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby, Leca, 2009 ; Leca, 2010, la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1994) et l'adaptation (Mamman, 2009 ; Ansari *et al.*, 2010). Il convient de les expliquer simplement car elles apporteront aux lecteurs les reliefs utiles pour rentrer au cœur de cet ouvrage, et voir même au-delà.

Le travail institutionnel

Dans l'approche retenue, le concept de travail institutionnel nous permet de mieux saisir la nature du travail réalisé par les acteurs d'un point de vue organisationnel.

La notion de travail institutionnel occupe une place importante dans mon cadre d'analyse car elle permet de prolonger et d'élargir notre compréhension du changement (en train de se faire) à l'ensemble des acteurs impliqués dans les dynamiques organisationnelles, et ce, quelques soient leurs objectifs vis-à-vis de l'institution. C'est la volonté de mieux comprendre les relations entre acteurs et institutions ainsi que les processus à l'œuvre, qui est à l'origine du concept de travail institutionnel. Ce dernier est défini par Lawrence et Suddaby, ses concepteurs en 2006, comme étant : « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions ». Ces auteurs 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. À chacun de ces types de travail est associé un mélange de pratiques spécifiques. Le lecteur appréciera la simplicité avec laquelle il est possible de s'approprier cette notion de travail institutionnel. Elle est en effet très intuitive, notamment pour tous ceux qui travaillent dans des entreprises ou des institutions.

Dans ce contexte, c'est bien évidemment le travail de création institutionnelle qui a retenu toute mon attention, sans oublier bien sûr, ceux, qui en face (les acteurs autres que ceux de l'IC) vont tenter de maintenir les choses telles qu'elles sont, voire même pour certains chercher à déstabiliser la structure naissante que constitue l'IC. La politique au sein des grandes organisations est monnaie courante et point n'est besoin de s'en offusquer, mais tout simplement de le rappeler comme une évidence incontournable.

La traduction

La théorie de la traduction explique que l'innovation (au sens large) se construit progressivement pendant sa diffusion/adoption sous l'impulsion d'acteurs qui réalisent un véritable travail d'alliances et d'influences. Une nouvelle démarche, un nouveau dispositif, se diffusent donc 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, la définition du succès est liée au degré de maturité durant le processus de transformation et non aux résultats générés par la démarche ou le dispositif. Il y a succès lorsque l'on ne pose plus de question quant à la légitimité de la démarche ou du dispositif. Et s'il n'y a

plus de questions, c'est parce que les intérêts des uns et des autres sont comblés. La démarche ou l'institution acquièrent alors un statut dans l'organisation générale.

Cette théorie a elle aussi retenu mon attention, malgré son caractère orienté sur un indicateur évaluant en quelque sorte le niveau d'ancrage d'une démarche ou d'un dispositif dans l'organisation et non orienté sur les résultats générés par la démarche ou le dispositif.

En effet, je disais précédemment que l'IC allait devoir mobiliser de nombreuses énergies et notamment celles d'acteurs de grands groupes, acteurs qui pourtant ne sont pas directement au sein de l'IC et dont les intérêts sont variables. Comprendre la traduction, c'est donc comprendre les mécanismes par lesquels certaines interactions sont rendues possibles. Après tout, que je sois *marketer* ou ingénieur, j'ai forgé dans le temps des interactions avec des prestataires divers et variés, validés par mon entreprise. Alors pourquoi diable vais-je changer mes habitudes et travailler avec des start-up sous prétexte de l'IC ? À moins que l'IC ne puisse traduire son action de manière à me convaincre de son intérêt.

La forte dimension sociale de cette théorie en fait un puissant outil qui fut largement exploité pour comprendre ce qui se passe réellement entre l'IC et ses acteurs connexes internes. Cette théorie pourrait d'ailleurs avoir bien des applications diverses pour beaucoup de managers.

L'adaptation

Durant le processus de diffusion/adoption d'un dispositif, les acteurs vont continuer à affiner, à modifier ce dernier pour stimuler et renforcer son adoption. Toute structure et plus généralement toute chose, peut être caractérisée. Les acteurs manipulent donc des caractéristiques, afin de modifier la structure, en somme l'adapter pour être mieux acceptée par la cible visée. C'est donc assez naturellement que le concept « d'adaptation managériale » s'imposa dans la grille de lecture. Ce concept permet en effet de comprendre les différents types de modifications que peuvent subir (et il s'agit bien du terme « subir ») les structures pour accélérer leur adoption. L'entreprise, par le biais des acteurs, fait subir des changements à la structure elle-même pour l'introduire et la diffuser dans l'organisation. Ce terme « adaptation » est par ailleurs indifféremment utilisé pour parler des changements opérés dans une organisation pour accueillir le dispositif, que pour parler des changements faits sur le dispositif lui-même pour coller à l'organisation. Il permet notamment d'encapsuler ces notions « d'ajustement » et « d'alignement » entre le dispositif et le design organisationnel, en agissant sur les caractéristiques du dispositif et de le faire accepter par ses différents *stakeholders* (parties prenantes).

En substance

Pour les plus initiés, il convient de souligner que ces deux concepts (traduction et travail institutionnel) renvoient chacun aux micro-fondations de l'institutionnalisme organisationnel (Powell et Colyvas, 2008). Lorsqu'ils sont réunis, comme dans cette recherche, ils permettent de porter un éclairage puissant sur la dynamique socio-organisationnelle du changement institutionnel et en particulier autorisent une microanalyse des interactions socio-organisationnelles dans les entreprises. Pour les moins avertis, je me contenterai de dire que les concepts de traduction et de travail institutionnel, lorsqu'ils sont assemblés, permettent notamment de dépasser la dichotomie classique entre une lecture sociale du changement institutionnel d'une part (la traduction), et une lecture organisationnelle d'autre part (le travail institutionnel), en réconciliant ces deux perspectives. Je crois que les organisations influencent autant les individus que ces derniers influencent les organisations.

La *traduction* et le concept de *travail institutionnel* renvoient ainsi à une réalité que reflète ce que l'on peut nommer plus simplement le « travail managérial ». La notion de « travail managérial » est riche et permet de connecter les dimensions sociales et organisationnelles à travers l'adaptation managériale, c'est-à-dire la manipulation des caractéristiques d'une structure managériale.

Plan de l'ouvrage

Au-delà de l'introduction que nous invitons tout un chacun à lire, l'attention a été mise à ce que chaque chapitre puisse se lire indépendamment l'un de l'autre. Si les résultats se sont construits par l'analyse de différences, de similitudes et l'identification de tendances, il n'en reste pas moins que les professionnels tout comme les académiques peuvent souhaiter se pencher sur tels ou tels chapitres. Ce choix vise donc à offrir un confort de navigation à chacun parmi les chapitres.

Le premier chapitre, tout comme le second permettront de se faire une idée de deux notions qui constituent sans doute une toile de fond dans cet ouvrage. La première notion est celle d'innovation et la seconde est celle d'incubation. En effet, cet ouvrage touchant à l'incubation corporate, il semble essentiel de cerner quelque peu ces deux notions, ces deux familles auquel appartient l'incubateur corporate : la famille des innovations et celle de l'incubation. Dans le chapitre 1 est abordée la notion d'innovation comme une notion plurielle. Elle peut concerner aussi bien les biens et services par exemple, que les façons de faire. Comprendre un tant soit peu cette notion d'innovation permet de mieux appréhender une singularité : on peut devoir innover d'un point de vue management pour mieux innover en termes de produits et services. Le chapitre 2 quant à lui permettra à chacun de s'approprier la

compréhension de l'incubation/accélération de start-up. Il s'agit de ne pas partir de présupposés véhiculés dans l'actualité, mais bien d'aller un peu plus au fond des choses. Lorsque l'on parle d'incubation, de quoi parle-t-on ? Quelles en sont les formes ? Autant de questions auxquelles je cherche à apporter des réponses issues de recherches approfondies, c'est en tout cas l'appréciation que le praticien que je suis a eue de ces recherches. Ces deux premiers chapitres reflètent le fait que par l'innovation dans le management (l'IC), on peut innover autrement au sein de l'entreprise.

Les quatre chapitres qui suivront me permettent de vous faire rentrer dans les arcanes de l'incubateur corporate. Au plus large, le chapitre 3 aborde le travail managérial et cherche à répondre à une question : quelle est l'architecture de travail à mettre en œuvre au sein d'un incubateur ? Par architecture de travail, j'entends que pour faire adopter l'incubateur corporate, il convient de se donner une stratégie en termes de pratiques à mettre en œuvre. Il y a quatre types de travail managérial que je vous partage. Je m'interroge ensuite sur ce qu'est une structure dans le chapitre 4. En somme, je vous parle des caractéristiques d'une structure et en particulier des caractéristiques de l'incubateur. En effet, c'est bien de comprendre les types de travail à mettre en œuvre, mais encore faut-il savoir à quel objet – ici l'incubateur corporate – on l'applique. Cela me conduit au chapitre 5, qui lui décrit l'adaptation managériale, qui est en littérature intimement liée à la manipulation de caractéristiques. Je vais donc au plus fin dans ce chapitre où j'explique ce que sont les leviers qui permettent d'adapter une structure d'incubation corporate à son environnement, c'est-à-dire de manipuler les caractéristiques de l'incubateur corporate. Après ces zooms successifs, il ne me reste plus, « pour boucler la boucle » comme diraient certains, qu'à dézoomer et partager avec vous dans le chapitre 6, l'adoption de l'IC à travers d'une part un modèle théorique et – je rassure les lecteurs managers – d'autre part un modèle managérial.

Dans les six premiers chapitres, il s'agira donc pour moi de partager l'objet du présent ouvrage. Comme je l'ai évoqué, en tant que praticien, il me semble que fort de mon dictionnaire du métier, il m'a été possible de bien comprendre le sens des observations constatées. Je n'y ai pas projeté mon propre vécu, en revanche, ce dernier m'a permis d'avoir les compréhensions utiles, avec le recul indispensable que m'ont procuré mes lectures académiques et ma volonté de respect de ceux qui m'ont fait confiance pour parler des choses telles qu'elles sont.

À ce stade, mon « dictionnaire » sera devenu le vôtre, car ces éléments de compréhension du travail managérial et de ses mécanismes étant posés, il vous sera facile de descendre ensuite dans d'autres arcanes, en partageant le quotidien de cinq IC à travers un chapitre par cas. Mon ambition est de vous faire partager les tranches de vie de ces IC, avec leurs joies, leurs peines, leurs doutes, leurs ambitions, leurs

douleurs, comme si vous y étiez. Ces derniers sont tous singuliers, comme je vous l'ai déjà confié précédemment : l'IC A s'adosse à un groupe français international et est largement paterné par le PDG du groupe ; l'IC B s'adosse à un groupe français et est fortement mis en concurrence avec d'autres entités internes, mais jouit de moyens conséquents ; l'IC C s'adosse à un groupe international et évolue dans un milieu multiculturel ; l'IC D s'adosse à une entreprise française et est réparti sur deux entités de cette entreprise ; l'IC E s'adosse enfin à un groupe français international et fonctionne en mode start-up (il pivote sans cesse). Ces IC vont être décortiqués et l'emphase sera mis sur leurs caractères pour le moins emblématiques. Leur carte d'identité socio-organisationnelle est ainsi partagée, car tout d'abord on prend le temps d'analyser le contexte corporate (*core business*, concurrence, innovation) dans lequel évolue chaque IC. Puis, on aborde les « acteurs » de l'IC. Cela fait référence à l'ensemble des parties prenantes qui exercent ou qui sont susceptibles d'exercer une influence sur le travail réalisé par le responsable de l'IC. La notion de « structure » est ensuite traitée. Elle fait référence au système de travail ou aux modalités d'organisation du travail au sein de l'IC, aux outils et au système de communication de l'IC ainsi qu'au système d'autorité et de prise de décision. Les « tâches » de l'IC, c'est-à-dire les objectifs poursuivis et la manière dont le travail de l'IC est effectué, sont ensuite analysées. Enfin, les « outils » utilisés par l'IC servent à rendre compte de la dimension technologique ou non de l'IC et renvoient aux outils mis à la disposition des start-up. L'ensemble de cette analyse « sociotechnique » des IC présentés est largement agrémenté des verbatim de leur responsable et d'innombrables anecdotes. Ce point de vue illustre la réalité d'IC dans ce qu'elle a de plus touchante et parfois de plus terrible.

Enfin, la conclusion de l'ouvrage vise à surtout partager plusieurs volets de recommandations managériales pour éclairer la mise en œuvre de l'IC. Ces recommandations managériales très concrètes illustrent la démarche des « architectes » de ce cheval de Troie que constitue l'IC. Une bibliographie complète clôturera l'ouvrage.

Amis de l'aventure, l'aventure nous attend, car nous abordons le rivage.