

Gestion de portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation : le cas d'Energie

Résumé :

Ouvrir ses processus d'innovation est devenu un impératif pour les organisations pour répondre aux enjeux socio-environnementaux mais également pour survivre à une concurrence de plus en plus féroce. Pour cela les entreprises multiplient les pratiques de démocratisation des processus d'innovation. Ce papier s'intéresse donc aux freins et aux leviers de la gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation internes et externes, en vue de leur implémentation, adoption et diffusion. Pour répondre à cette question, cette étude repose sur une étude de cas approfondie d'une grande entreprise française qui œuvre dans le secteur de l'énergie. Les résultats identifient les antécédents à la gestion des pratiques de démocratisation de l'innovation selon trois étapes (1) définir, (2) transcrire et (3) diffuser un cadre de référence commun à l'innovation.

Mots-clés : Pratiques de démocratisation de l'innovation ; Portefeuille de pratiques d'innovation ; Open innovation ; Employee-driven innovation.

Participative Practices of Innovation Portfolio Management: The Case of Energie

Abstract :

Opening up their innovation processes has become an imperative for organisations, not only to respond to socio-environmental issues but also to survive in the face of increasingly fierce competition. To achieve this, companies are increasing the number of ways in which they democratise their innovation processes. This paper therefore looks at the obstacles and levers involved in managing the portfolio of internal and external practices for democratising innovation, with a view to their implementation, adoption and dissemination. To answer this question, this study is based on an in-depth case study of a large French company operating in the energy sector. The results identify the antecedents of innovation democratisation practices management in three stages: (1) defining, (2) transcribing and (3) disseminating a common reference framework for innovation.

Keywords : Practices for democratising innovation; Portfolio of innovation practices; Open innovation ; Employee-driven innovation.

Gestion de portefeuille des pratiques de démocratisation de l'innovation : le cas d'Energie

INTRODUCTION

Comment impliquer les collaborateurs ainsi que l'ensemble des parties prenantes internes et externes dans les démarches d'innovation mises en œuvre par une organisation ? Comment assurer la diffusion efficace des pratiques de démocratisation de l'innovation, tant au sein de l'entreprise qu'auprès de son écosystème externe ? Quels sont les freins rencontrés et les leviers mobilisables pour gérer, diffuser et faire adopter ces pratiques par l'ensemble des acteurs concernés ?

Ces interrogations, émanant directement des employés d'une Direction Innovation d'un grand groupe français confronté à des difficultés d'engagement de ses parties prenantes (internes et externes, constituent le point de départ d'une réflexion approfondie sur l'appropriation et la diffusion d'un ensemble de pratiques de démocratisation des processus d'innovation. Ce contexte organisationnel offre un terrain d'observation privilégié pour analyser les facteurs inhibiteurs et facilitateurs relatifs à la gestion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation.

Dans le contexte actuel, les grandes entreprises françaises (Insee, 2018) ont recours à un large éventail de dispositifs visant à ouvrir leurs processus d'innovation à des contributeurs internes (salariés) et externes (startups, institutions, etc.), dans l'objectif de maximiser la collecte d'idées et de favoriser l'émergence de projets innovants. Bien que ces pratiques – telles que l'open innovation ou l'employee-driven innovation – soient bien documentées dans la littérature, la question de leur gestion intégrée au sein d'un portefeuille cohérent reste encore peu explorée.

Or, la question de la gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation revêt de réels enjeux théoriques et empiriques pour définir un management stratégique de l'innovation. Dès lors, cette étude se propose d'examiner les leviers et les obstacles à la gestion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation, tant internes qu'externes.

Pour ce faire, une étude de cas approfondie a été menée au sein de la Direction Innovation d'un grand groupe énergétique français. Les résultats de cette recherche mettent en lumière les conditions préalables à une gestion efficace de ces pratiques selon trois phases distinctes : (1) la définition, (2) la traduction opérationnelle, et (3) la diffusion d'un cadre de référence partagé autour de l'innovation.

1. REVUE DE LITTERATURE

L'innovation est aujourd'hui reconnue comme un levier fondamental de performance organisationnelle, permettant aux entreprises de se transformer, de consolider leur avantage concurrentiel et de conquérir de nouveaux marchés (Chesbrough, 2006). Dans cette dynamique, les organisations cherchent de plus en plus à ouvrir leurs processus d'innovation à un ensemble élargi de parties prenantes, internes comme externes, dans le but de favoriser l'émergence de produits, services et processus novateurs.

Cette ouverture des frontières de l'innovation — tant physiques qu'intellectuelles (Pénin et al., 2013) — a engendré l'émergence d'une pluralité de pratiques que l'on regroupe sous l'appellation de pratiques de démocratisation de l'innovation. Toutefois, malgré la richesse de ces initiatives, peu de travaux se sont penchés sur les liens existants entre elles (Laviolette et al., 2016 ; Urbano et al., 2022), et aucun cadre théorique ne propose, à ce jour, une vision intégrative de ces pratiques (Georget, 2020).

Deux grandes familles de pratiques se distinguent néanmoins :

- **L'innovation participative ou Employee-driven Innovation** (Høyrup, 2010; Teglberg-Lefèvre, 2010; Tirabeni & Soderquist, 2018), qui mobilise les ressources internes de l'organisation — notamment ses salariés — pour générer et développer des idées innovantes. Ces pratiques s'échelonnent de dispositifs simples tels que les boîtes à idées à des formes plus structurées comme l'intrapreneuriat (Høyrup, 2010 ; Teglberg-Lefèvre, 2010 ; Tirabeni & Soderquist, 2018), et visent à impliquer activement les collaborateurs dans le processus d'innovation (Smith et al., 2012).
- **L'innovation ouverte ou Open Innovation** (Chesbrough, 2003), orientée vers les ressources externes (startups, acteurs académiques, institutions, etc.), qui repose sur des logiques de co-création et de co-innovation (Chesbrough, 2003 ; Chesbrough & Brunswicker, 2013).

Au sein des organisations, ces différentes pratiques coexistent généralement de manière éclatée, sans coordination stratégique explicite ni gestion consolidée. Or, face à la complexité croissante de l'écosystème d'innovation, il devient crucial d'adopter une approche intégrée et une gestion structurée du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation (Loilier et al., 2016). Cette question contribue grandement à l'élaboration d'un management stratégique de l'innovation (Loilier et al., 2016). C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, en s'intéressant plus particulièrement aux antécédents organisationnels de cette gestion intégrée.

La littérature existante souligne divers leviers et obstacles – d'ordre organisationnel, stratégique, social, culturel ou individuel – qui influencent le déploiement et l'efficacité de telles pratiques (Chesbrough, 2003 ; Euchner, 2016 ; Hansen et al., 2017 ; Ireland et al., 2003). Ces facteurs incluent notamment : le soutien de la direction générale, l'alignement avec la

stratégie globale de l'entreprise, l'engagement du management intermédiaire, ainsi qu'un environnement culturel propice à l'innovation (Georget et al., 2020).

Cependant, ces travaux traitent principalement des conditions de succès propres à chaque type de pratique, sans aborder de manière spécifique les conditions favorables à la gestion globale et cohérente d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation (Martinsuo & Anttila, 2022). Ainsi, cette recherche se propose d'explorer la question suivante : Quels sont les antécédents à la gestion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation ?

2. METHODOLOGIE

2.1.COLLECTE DES DONNEES

Afin d'identifier les leviers et freins liés à la mise en œuvre de pratiques de démocratisation de l'innovation — mobilisant à la fois des ressources internes (employés, intrapreneurs) et externes (startups, entrepreneurs) — nous avons mobilisé une méthodologie d'étude de cas unique (Yin, 2003, 2013). Ce choix méthodologique permet une analyse approfondie, holistique et contextualisée d'un phénomène organisationnel complexe.

L'étude de cas repose sur un *corpus* de données primaires et secondaires :

- **Données primaires** : 13 entretiens semi-directifs réalisés avec des acteurs impliqués dans l'innovation au sein de l'entreprise, notamment des membres de la Direction Innovation (DI), des innovateurs et des référents innovation.
- **Données secondaires** : documents internes, rapports stratégiques et autres matériaux produits en lien avec les activités d'innovation.

L'échantillon des personnes interrogées est présenté dans le Tableau 1. Il reflète la diversité des fonctions liées à l'innovation (Design Lab, Accélérateur, Challenge, Open Innovation, Culture,

etc.) et comprend des profils variés (opérationnels, référents, membres du groupe de travail fondateur de la DI).

Entretien	Code	Poste
1	M1	Design Lab
2	M2	Direction Innovation
3	M3	Accélérateur
4	M4	Open innovation
5	M5	Challenge innovation
6	M6	Accélérateur
7	M7	Culture Innovation
8	M8	Innovateur
9	M9	Innovateur
10	M10	Référent innovation
11	M11	Référent innovation
12	M12	Référent innovation
13	M13	Groupe de travail DI

Tableau 1 - Échantillon interrogé dans le cadre de l'étude.

Un guide d'entretien préalablement établi structurait les entretiens en trois phases. Lors de la première partie de l'entretien, nous laissons l'acteur se présenter, présenter son rôle au sein de l'entreprise et discuter des relations qu'ils entretiennent avec la Direction Innovation (DI). Dans un second temps, nous demandions à l'acteur de nous présenter la DI (son fonctionnement général et ses pratiques, *etc.*) et comment l'acteur était impliqué dans les pratiques d'innovation de son entreprise. Enfin, dans un dernier temps, nous demandions à l'acteur de mettre en évidence les leviers et les freins de la DI. Les entretiens ont duré entre trente minutes et deux heures. L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et retranscrits

2.2.CODAGE

L'analyse qualitative a été réalisée à l'aide du logiciel NVivo, selon une approche inspirée de la Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1999). Cette méthode inductive a permis un codage progressif et itératif des données, à partir de la lecture fine des entretiens et des documents organisationnels.

Ainsi, les étapes de codage se sont déroulées comme suit : (1) Identification de *verbatim* significatifs au fil de la lecture, (2) Attribution de codes aux thématiques émergentes, (3) Regroupement des codes similaires en nœuds thématiques, (4) Structuration finale en douze thématiques, elles-mêmes réparties en trois grandes catégories analytiques (*cf.* Tableau 2).

Ce processus vise à faire émerger les dimensions constitutives des pratiques de démocratisation de l'innovation, ainsi que leurs conditions d'implémentation.

Exemples de Verbatims	Thèmes	Catégories
"Derrière les mots utilisés, tout le monde n'a pas la même définition ! Ce qui crée de l'incompréhension entre nous". "On n'a pas de langage commun. On n'a pas de vision commune" - M1	Définir un langage commun.	Définir un cadre de référence commun.
"Il faut que l'on travaille sur un référentiel commun en termes d'éléments de langage et d'outils" - M5	Définir un référentiel commun.	
"La DI a été pensée comme une offre et non comme un processus commun à l'ensemble des Directions. [...] Il y a un réel manque de continuité entre les différents dispositifs." - M4	Lier les pratiques d'innovation à travers un processus unifié et cohérent.	Trascrire un cadre de référence commun de l'innovation.
"Au-delà de la DI, deux autres directions existent : la Direction Recherche et la Direction Business Development. L'idée était que la DR abreuve la DI en idées d'innovation, que la DI prototype et expérimente et que la DBD commercialise; or on ne comprend rien ! Les trois Directions font à peu près la même chose avec des intérêts différents... C'est le bazar !". - M11	Garantir l'intégration et la continuité des pratiques d'innovation au-delà de la Direction Innovation.	
"Il y a des correspondants au sein des différentes directions de l'entreprise, ce qui nous permet des échanges réguliers pour comprendre leurs besoins d'innovation." - M7 "On a aussi tout un réseau de partenaires identifié : des accélérateurs, des pôles de compétitivités... avec qui on discute très régulièrement." M9	Adopter une approche écosystémique des pratiques d'innovation.	
"Il y a plein de personnes en interne qui vivent les challenges d'innovation comme un rituel attendu et qui se font une joie de retrouver les différents innovateurs qui participent au challenge d'innovation." - M2	Animer des communautés d'innovateurs internes et externes sous-exploitées.	Diffuser un cadre de référence commun de l'innovation.
"Le top management est indispensable pour créer un élan mais aussi pour soutenir la DI à plus long terme." - M8	Obtenir un soutien du top management.	
"A travers des conférences inspirantes, il est indispensable de sensibiliser l'ensemble des collaborateurs à l'innovation." - M7	Sensibiliser à l'innovation.	
"Il y a un réel manque de formation à l'innovation et de ses outils au sein de l'entreprise." - M13	Former à l'innovation.	
"Je trouve ça vraiment dommage qu'il y ait un manque de reconnaissance des compétences que les collaborateurs développent en participant au challenge d'innovation." - M10	Reconnaître les compétences de l'innovation.	
"Il faut que l'on mette en avant des résultats plus concrets, des succès". - M12	Raconter et diffuser les success stories de la Direction Innovation.	
"On a des bonnes idées, mais on ne va pas plus loin." - M6 "Il y a un manque d'ambition" - M3	Aller au bout de l'ambition initiale.	

Tableau 2 – Procédure de codage.

Pour garder la cohérence de l'analyse, nous présenterons et détaillerons ces différentes thématiques et catégories dans les résultats.

2.3.ÉTUDE DE CAS

Créée en avril 2020, la Direction Innovation (DI) d'Énergie – entreprise française de 3 300 salariés ayant généré un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros en 2022 – résulte des recommandations d'un groupe de travail préconisant la centralisation des initiatives d'innovation. Cette structuration visait à « mettre en commun les forces » existantes pour renforcer l'impact et la cohérence des actions innovantes.

Composée de douze collaborateurs aux profils variés (ingénieurs, designers, commerciaux) et aux parcours diversifiés (âgés de 28 à 50 ans), la DI pilote un portefeuille de cinq pratiques de démocratisation de l'innovation :

- Challenge Innovation,
- Accélérateur,
- Open Innovation,
- Design,
- Culture.

Ces pratiques répondent à trois objectifs fondamentaux :

- Innover : faire émerger, développer et mettre à l'échelle les innovations ;
- Transformer : sensibiliser, former et acculturer les collaborateurs à l'innovation en diffusant l'idée que « *l'innovation est l'affaire de tous* » ;
- Centraliser : offrir une vision d'ensemble et piloter de manière stratégique les différentes initiatives d'innovation.

Les pratiques se déclinent selon deux grands axes :

- Internes : *Challenge Innovation* et *Accélérateur*, centrés sur l'idéation et le développement de projets portés par les collaborateurs ;
- Externes : *Open Innovation*, orientée vers l'identification de startups partenaires capables de répondre aux besoins de l'entreprise ;
- Transversales : *Design* et *Culture*, qui accompagnent et renforcent les autres pratiques, tout en étant au service de l'ensemble de l'organisation.

En complément de leurs missions spécifiques, les membres de l'équipe endossent des rôles transversaux tels que *chef de projet*, *pilote de direction* ou encore *product owner*.

La Figure 1 (à insérer) propose une représentation des cinq pratiques, positionnées selon deux dimensions : (1) le type de ressources mobilisées (internes vs. externes), (2) l'étendue de leur champ d'action (spécifique vs. transversal).

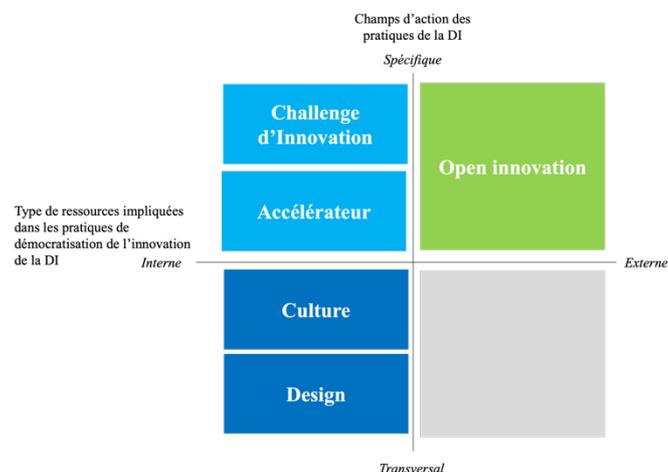


Figure 1 - Cartographie des pratiques de démocratisation de l'innovation de la DI de l'entreprise Énergie.

3. RESULTATS

L'analyse de cette étude de cas unique, centrée sur la gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation au sein d'une grande entreprise française, permet de mettre en

lumière plusieurs antécédents (freins et leviers) conditionnant leur implémentation, adoption et diffusion, tant en interne qu'en externe.

3.1. DEFINIR UN CADRE DE REFERENCE COMMUN DE L'INNOVATION

3.1.1. Établir un langage et une vision partagée

Malgré la diffusion de nombreuses communications internes visant à présenter une vision de l'innovation portée par la Direction Innovation (DI), les entretiens révèlent un manque de langage commun et de vision partagée. Comme le souligne M1, « *la DI repose sur des visions différentes et complémentaires de l'innovation* », induisant un morcellement des pratiques, perçues comme fonctionnant en silos, sans réelle synergie.

Ce besoin d'un référentiel partagé est également exprimé par M5, qui insiste sur la nécessité de « travailler sur un référentiel commun en termes d'éléments de langage et d'outils ». Ce levier est identifié comme central pour renforcer la cohérence interne de la DI.

3.1.2. Co-construire ce cadre de référence

Si la DI s'inscrit dans une démarche plus large, née d'un groupe de travail pluridisciplinaire, son émergence est perçue par certains comme non concertée. Pour M3, elle est apparue comme « *sortie du chapeau* », sans véritable processus de co-construction avec les autres directions, créant une forme de compétition interne (M12).

Cette absence de co-construction génère des incompréhensions et parfois une remise en cause de la légitimité de la DI : « Ils pensent qu'on ne sert à rien ou quoi ? » (M1). Cette situation a engendré une frustration organisationnelle, due à une absence de synchronisation avec les stratégies d'innovation des autres directions (M7).

3.2. TRANSCRIRE CE CADRE DANS LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

3.2.1. Concevoir un processus avant de structurer des offres

L'objectif initial de la DI était de centraliser les pratiques d'innovation et de leur donner davantage de visibilité. Toutefois, les pratiques ont été conçues comme des offres indépendantes, répondant à des enjeux spécifiques, mais sans vision processuelle unifiée.

Comme l'explique M3, les pratiques sont perçues comme « *non pensées comme un processus commun* », induisant des redondances, voire des situations de concurrence entre dispositifs similaires.

3.2.2. Penser le processus à l'échelle de l'organisation

Au-delà de la DI, des chevauchements sont constatés avec les missions des Directions Recherche et Business Development. Certains affirment que « *certaines travaillent sur les mêmes sujets en parallèle* » (M7), et M2 évoque même la création d'un accélérateur concurrent par la Direction Recherche.

Ce manque de coordination interdirectionnelle compromet la fluidité du processus d'innovation, notamment sur le continuum allant de l'idéation à la mise sur le marché. M12 pointe un problème de lisibilité du positionnement de la DI, résumé par M3 de manière critique : « *Qu'est-ce qu'ils viennent faire sur nos plates-bandes ?* »

3.3. DIFFUSER CE CADRE A L'ECHELLE DE L'ECOSYSTEME INTERNE ET EXTERNE

3.3.1. Adopter une approche écosystémique de l'innovation

La DI s'appuie sur des acteurs internes (porteurs de projets, référents innovation dans chaque direction) et sur des partenaires externes (incubateurs, pôles de compétitivité) pour diffuser ses pratiques.

Cependant, des résistances internes persistantes sont identifiées (M3, M6, M7), rendant nécessaire une approche individualisée auprès des directions, notamment via une présence dans les comités de direction (M7).

3.3.2. Animer les communautés d'innovateurs

Des communautés internes d'innovateurs gravitent autour des dispositifs de la DI, bien que peu formalisées. Le Challenge Innovation, par exemple, suscite un engouement collectif : « *un rituel attendu* » (M9), qui crée du lien entre innovateurs récurrents.

Ces communautés représentent un levier fort pour diffuser la culture de l'innovation par effet de réseau et de contagion volontaire.

3.3.3. Obtenir le soutien du top management

Le soutien du *top management* est perçu comme un prérequis pour l'adoption et la légitimation des pratiques de la DI. M8 résume : « *Le top management est indispensable pour créer un élan mais aussi pour soutenir la DI dans le long terme.* »

3.3.4. Sensibiliser et former aux compétences d'innovation

Si les conférences inspirantes proposées par la DI (pratique Culture) sont bien accueillies (M7), plusieurs acteurs regrettent un manque de formation opérationnelle aux outils de gestion de l'innovation : « *L'équipe a été constituée de personnes venant d'un peu partout... sans que tout le monde ne soit formé* » (M10).

Le manque de reconnaissance formelle des compétences acquises au sein des dispositifs d'innovation est également souligné, limitant l'engagement sur le long terme.

3.3.5. Mettre en récit les réussites de l'innovation

Les *success stories* issues des dispositifs sont jugées insuffisamment valorisées : « *Il faut qu'on mette en avant des résultats plus concrets, des succès* » (M10). M6 ajoute : « *La DI ne communique pas assez.* »

Des rendez-vous réguliers de valorisation sont suggérés pour accroître la visibilité de l'impact réel des initiatives (M13).

3.3.6. Aller au bout de l'ambition initiale

Enfin, plusieurs acteurs dénoncent un manque d'ambition stratégique de certaines pratiques. Par exemple, les démarches d'Open Innovation sont perçues comme de simples relations client-fournisseur, sans co-création effective, tandis que les idées issues des dispositifs internes restent souvent non mises en œuvre : « *On a de bonnes idées mais on ne va pas plus loin* » (M6).

3.4. SYNTHÈSE

L'ensemble des résultats précédents permet d'identifier trois grandes étapes pour une gestion de portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation, qui sont : définir, transcrire et diffuser un cadre de référence commun à l'innovation. Ces étapes recourent plusieurs antécédents à la gestion de portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation, comme représenté dans le tableau 3 ci-dessous.

Étapes	Antécédents
Définir un cadre de référence commun.	Définir un langage commun.
	Co-crée un cadre de référence commun.
Transcrire un cadre de référence commun de l'innovation.	Lier les pratiques d'innovation à travers un processus unifié et cohérent.
	Garantir l'intégration et la continuité des pratiques d'innovation au-delà de la Direction Innovation.
	Adopter une approche écosystémique des pratiques d'innovation.
Diffuser un cadre de référence commun de l'innovation.	Animer des communautés d'innovateurs internes et externes sous-exploitées.
	Obtenir un soutien du top management.
	Sensibiliser à l'innovation.
	Former à l'innovation.
	Reconnaître les compétences de l'innovation.
	Raconter et diffuser les success stories de la Direction Innovation.
	Aller au bout de l'ambition initiale.

Tableau 3 – Étapes et antécédents de la gestion de portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation.

De manière transversale, l'analyse fait émerger une idée structurante : la nécessité de co-construire un cadre de référence à l'innovation, à la fois sur les plans définitionnel et processuel. Cette structuration commune apparaît comme un préalable indispensable à la cohérence, à la légitimation et à la diffusion des pratiques de démocratisation de l'innovation au sein de l'organisation. Sans une telle convergence conceptuelle et opérationnelle, les initiatives restent fragmentées, suscitant confusion, redondances et résistances internes.

4. DISCUSSION

Cette recherche s'est construite autour de la question suivante : quels sont les antécédents à la gestion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation, tant en interne qu'en externe à l'organisation ? Cette interrogation soulève à la fois des enjeux théoriques – en contribuant à la structuration du champ du management stratégique de l'innovation (Loilier et

al., 2016) – et des enjeux pratiques – en visant une meilleure gouvernance des pratiques d’innovation au sein des organisations.

Pour y répondre, une étude de cas unique a été conduite au sein de la Direction Innovation d’un grand groupe français du secteur de l’énergie. Cette exploration empirique a permis d’identifier plusieurs antécédents à la gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l’innovation, articulés autour de trois étapes clés : (1) la définition, (2) la transcription, et (3) la diffusion d’un cadre de référence commun de l’innovation. Chacune de ces étapes révèle des leviers et des freins spécifiques à la structuration et au déploiement cohérent de ces pratiques.

Les résultats obtenus viennent confirmer certains acquis de la littérature, tels que le rôle critique du soutien du *top management* (Antoncic & Hisrich, 2001 ; Auer Antoncic & Antoncic, 2011 ; Kuratko, 2005) ou encore l’importance d’une culture organisationnelle ouverte à l’innovation (Chesbrough, 2003 ; Phan et al., 2009). Toutefois, cette étude enrichit également ces apports en mettant en lumière de nouveaux antécédents, parmi lesquels :

- le respect de l’ambition initiale portée par les dispositifs de démocratisation,
- l’animation active de communautés d’innovateurs internes et externes,
- et une gestion collaborative et co-construite du portefeuille de pratiques.

[INSÉRER ICI LE TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ANTÉCÉDENTS]

Ce travail contribue ainsi à l’appel lancé par Loilier et al. (2016), en participant à l’élaboration d’un cadre intégré du management stratégique de l’innovation, et en proposant une vision à la fois conceptuelle et opérationnelle de la gestion des pratiques de démocratisation de l’innovation.

CONCLUSION

Cette recherche s'est attachée à explorer les antécédents de la gestion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation. Pour répondre à cette problématique, qui soulève des enjeux à la fois théoriques et empiriques, une étude de cas approfondie a été menée au sein de la Direction Innovation d'un grand groupe français du secteur de l'énergie.

Les résultats font émerger une série d'antécédents structurants, articulés autour de trois étapes clés : (1) la définition, (2) la transcription, (3) et la diffusion d'un cadre de référence commun de l'innovation.

Ces apports présentent plusieurs implications théoriques : ils permettent d'enrichir la compréhension du management stratégique de l'innovation en adoptant une approche intégrative, centrée sur la coordination et la cohérence des pratiques. Par ailleurs, la recherche offre des implications managériales concrètes, en identifiant des leviers d'action pertinents pour accompagner les responsables innovation dans la structuration, la mise en œuvre et le déploiement stratégique de ces pratiques au sein des organisations.

RÉFÉRENCES

Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of business venturing*, 16(5), 495-527.

Auer Antoncic, J., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth : A model. *Industrial Management & Data Systems*, 111(4), 589-607.

Chesbrough, H. (2006). *Open business models : How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.

Chesbrough, H., & Brunswicker, S. (2013). *Managing open innovation in large firms*. Fraunhofer Verlag Berkeley, CA.

Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation : The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School*.

Euchner, J. (2016). Emerging Models for Corporate Innovation : Insights from the IRI 2015 Strategy Forum. *Research-Technology Management*, 59(1), 56-60.

Georget, V. (2020). *Approche salutogénique du corporate entrepreneurship : Quels apprentissages organisationnels?* [PhD Thesis]. Institut polytechnique de Paris.

Georget, V., Maniak, R., & Rayna, T. (2020). Intrapreneuriat : Analyse des pratiques de 13 entreprises françaises. *29ème conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. AIMS, Montpellier.

Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. Routledge.

Hansen, K. are, Amundsen, O., Aasen, T. M. B., & Gressgård, L. J. (2017). Management Practices for Promoting Employee-Driven Innovation. In *Workplace Innovation* (p. 321-338). Springer. h

Høyrup, S. (2010). *Employee-driven innovation and workplace learning : Basic concepts, approaches and themes*. SAGE Publications Sage UK: London, England.

Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2003). ANTECEDENTS, ELEMENTS, AND CONSEQUENCES OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP STRATEGY. *Academy of Management Proceedings*, 2003, L1-L6.

Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education : Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.

Laviolette, E. M., Redien-Collot, R., & Teglborg, A.-C. (2016). Open innovation from the inside : Employee-driven innovation in support of absorptive capacity for inbound open

innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(4), 228-239.

Les entreprises en France. (2018). Insee.fr. www.insee.fr

Loilier, T., Depeyre, C., & Mercier, S. (2016). Ouvrir le management stratégique de l'innovation. In *Revue française de gestion* (Numéro 2, p. 11-25). Cairn/Isako. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2016-2-page-11.htm>

Martinsuo, M., & Anttila, R. (2022). Internal and external stakeholders' participation in innovation project portfolio management. *EUROMA European Operations Management Conference 2022: Brilliance in resilience: operations and supply chain management's role in achieving a sustainable future*. <https://researchportal.tuni.fi/en/publications/internal-and-external-stakeholders-participation-in-innovation-pr>

Pénin, J., Burger-Helmchen, T., Dintrich, A., Guittard, C., & Schenk, E. (2013). L'innovation ouverte—Définition, pratiques et perspectives. *Prospective et Entreprise, CCI Paris Ile-de-France*.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W.-L. (2009). Corporate entrepreneurship : Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197-205.

Smith, P., Ulhøi, J. P., & Kesting, P. (2012). Mapping key antecedents of employee-driven innovations. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 12(3), 224-236.

Teglborg-Lefèvre, A.-C. (2010). Modes of approach to employee-driven innovation in France : An empirical study. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 16(2), 211-226.

Tirabeni, L., & Soderquist, K. E. (2018). Connecting the Dots : Framing Employee-Driven Innovation in Open Innovation Contexts. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 1950031.

Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship: A systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*, 59(4), 1541-1565.

Yin, R. K. (2003). *Designing case studies* (SAGE Publications, Vol. 5). SAGE Publications, Inc.

Yin, R. K. (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), 321-332.