

GESTION DE PORTEFEUILLE DES PRATIQUES DE DEMOCRATISATION DE L'INNOVATION : LE CAS D'ENERGIE

Abstract :

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 freins à l'implémentation et la diffusion 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 obstacles to the implementation and dissemination of innovation democratisation practices 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 DEMOCRATISATION DE L'INNOVATION : LE CAS D'ÉNERGIE

Introduction

« *L'innovation n'a rien à voir avec les moyens financiers dont vous disposez pour la R&D... elle n'est pas une affaire d'argent. Elle concerne vos employés, la façon dont vous êtes dirigés et ce que vous en retirez* » Steve Jobs, interview avec Fortune Magazine (1988).

Cette phrase prononcée par Steve Jobs lors d'une interview pour le Fortune Magazine en 1988 introduit tout à fait nos propos. Comment engager ses employés dans les pratiques d'innovation de l'entreprise ? Comment diffuser les pratiques de démocratisation de l'innovation ? Quelles sont les dimensions organisationnelles, collectives et individuelles nécessaires à la diffusion et l'adoption des pratiques d'innovation par l'ensemble des sources d'innovation ? C'est l'ensemble de ces questions que nous posons dans ce papier.

Aujourd'hui, les grandes entreprises (*les entreprises en France*, 2018) déploient de nombreuses pratiques de démocratisation de l'innovation en leurs seins pour collecter un maximum d'idées et espérer en développer quelques-unes. Ces pratiques reposent sur la participation des employés (en interne) et sur la participation volontaire de partenaires externes (*startups*, institutions, etc.). Ainsi, on peut se poser la question suivante : quels sont les leviers et les freins à l'implémentation et la diffusion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation en interne et en externe ? C'est la question que pose ce papier qui repose sur une étude de cas approfondie d'une grande entreprise française qui œuvre dans le secteur de l'énergie. Les résultats identifient les freins à l'implémentation et la diffusion 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.

Revue de littérature

L'innovation, vectrice de performance organisationnelle, permet aux organisations de se réinventer, d'acquérir un avantage concurrentiel ou de conquérir de nouvelles parts de marché (Chesbrough, 2006). Ainsi, depuis plusieurs années, les entreprises cherchent à se réinventer et adopter des pratiques permettant l'émergence de produits, services et processus innovants. Ces pratiques de démocratisation de l'innovation peuvent être à destination des ressources internes des organisations pour collecter les idées et développer les projets d'innovation venant des employés. Ces pratiques sont nommées « *employee-driven innovation* » et vont de la boîte à idées à l'intrapreneuriat (Høyrup, 2010; Teglborg-Lefèvre, 2010; Tirabeni & Soderquist, 2018).

À l'inverse d'autres pratiques de démocratisation de l'innovation ou d'innovation participative sont à destination de ressources externes aux organisations (Tirabeni & Soderquist, 2018). Elles sont nommées pratiques *d'open innovation*. Ces pratiques peuvent prendre plusieurs formes, comme la co-création avec des startups ou encore la co-innovation avec des académiques (Chesbrough & Brunswicker, 2013).

La littérature met en évidence plusieurs facteurs permettant de soutenir ces pratiques de démocratisation de l'innovation, comme le soutien du *top management*, l'articulation avec le reste de la stratégie de l'entreprise, le soutien du *middle management* et le support culturel (Georget et al., 2020). Cependant, peu d'études abordent la question de la gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation (Martinsuo & Anttila, 2022). En

d'autres termes, quels sont les leviers et les freins à l'implémentation et la diffusion élargies d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation ?

Méthodologie

Afin d'identifier les freins et les leviers relatifs à la mise en place de pratiques de démocratisation de l'innovation, impliquant des sources d'innovation internes (employés, intrapreneurs) et les sources d'innovation externes (startups, entrepreneur.), nous avons utilisé la méthode d'étude de cas unique (Yin, 2003, 2013), qui nous permet d'observer en profondeur un cas et de l'aborder de manière holistique.

La constitution de l'étude de cas repose sur : (1) des données primaires (des entretiens) et (2) des données secondaires (documents et rapports internes).

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

Entretien	Direction	Poste
1	Manager	Design Lab
2	Manager	Direction Innovation
3	Manager	Accélérateur
4	Manager	Open innovation
5	Manager	Challenge innovation
6	Manager	Accélérateur
7	Manager	Culture Innovation
8	Manager	Innovateur
9	Manager	Innovateur
10	Manager	Référent innovation
11	Manager	Référent innovation
12	Manager	Référent innovation
13	Manager	Groupe de travail DI

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 entretenaient 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. Les entretiens ont ensuite été analysés sous Nvivo.

Étude de cas

La Direction Innovation de l'entreprise Énergie¹ - entreprise de 3 300 employés et ayant réalisé un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros en 2022 - a été créée en avril 2020, suite aux recommandations d'un groupe de travail, préconisant la centralisation des activités d'innovation au sein d'une même direction pour « *mettre en commun ces différentes forces* » et lui donner un éventail plus large. L'équipe est aujourd'hui composée de douze individus de profils diversifiés — ingénieur, designer, commerciaux — et d'âges différents — de 28 ans à 50 ans. La Direction Innovation est constituée de cinq pratiques d'innovation — Design, Accélérateur, Culture, Open Innovation et Challenge Innovation.

La genèse de la DI répond à trois besoins majeurs : « *développer et concrétiser les innovations* » (innover) — qui signifie aller de la phase d'idéation à la phase de mise à l'échelle de l'innovation —, « *stimuler et valoriser l'innovation en interne* » (transformer/acculturer) — qui signifie former, sensibiliser les employés à l'innovation et démocratiser les pratiques d'innovation en expliquant que l'innovation est « l'affaire de tous » —, et « *piloter et avoir une vue globale de l'innovation* » (centraliser) — qui signifie regrouper et gérer les activités d'innovation et ses pratiques. Pour répondre à ces différentes missions, la DI a mis en place cinq pratiques d'innovation participative.

Deux pratiques internes – le Challenge d'innovation et l'Accélérateur – recensent les idées des employés de l'entreprise et créent des projets d'innovation à partir de besoins de l'entreprise.

Une pratique – Open Innovation – recense les startups répondant aux besoins d'innovation de l'entreprise.

Enfin, deux pratiques – le Design et la Culture - transversales qui soutiennent les différentes pratiques précédemment décrites et sont au service de l'ensemble de l'entreprise.

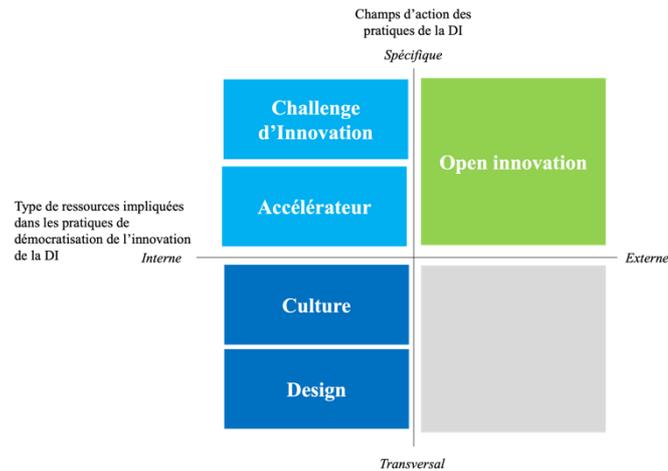
Au niveau individuel, en plus de leurs missions associées aux pratiques qu'ils pilotent, les employés de la DI adoptent d'autres rôles « transversaux » à la DI qui sont « chef de projet »², « pilote de direction »³ et « *product owner* ».

¹ Nous avons changé le nom de l'entreprise pour des questions d'anonymisation.

² Chaque employé de la DI accompagne un « porteur de projet » (soit un employé qui porte un projet d'innovation) dans le pilotage de son projet d'innovation.

³ Chaque employé de la Direction Innovation est chargé de faire le lien avec une autre Direction de l'entreprise.

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



Résultats

À travers l'analyse de ce cas unique de gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation au sein d'une grande entreprise française, nous pouvons mettre en évidence plusieurs freins et leviers à une implémentation, adoption et diffusion de ces pratiques au sein et à l'extérieur de l'entreprise.

Définir un cadre de référence commun de l'innovation

Les résultats montrent tout d'abord l'importance de définir un cadre de référence commun de l'innovation à travers une vision commune de l'innovation et un langage commun.

Les entretiens expliquent que chacune des pratiques d'innovation aborde l'innovation différemment. En d'autres termes chacun des dispositifs a une définition différente de l'innovation. « *Il faut que l'on travaille sur un référentiel commun en termes d'éléments de langage et d'outils* » [M5].

Transcrire un cadre de référence commun de l'innovation

Après avoir défini un cadre de référence commun de l'innovation, le second résultat montre la nécessité de retranscrire ce cadre de référence commun de l'innovation.

Penser le processus avant de penser la structure

À travers l'étude de cas, la DI a été créée pour centraliser les pratiques d'innovation, permettre de donner plus de visibilité à ces activités et améliorer sa gestion. Cependant, les entretiens rapportent que les pratiques – pensées comme différentes propositions aux différentes directions de l'entreprise – et « *non comme un processus commun* » [M3], unifié et clairement compréhensible par l'ensemble de l'entreprise.

Dans le cas étudié, la Direction Innovation recense plusieurs pratiques, avec des missions et des objectifs similaires. Nous assistons à un recoupement de ces pratiques en termes de mission et d'objectifs, ce qui ne permet pas une compréhension unifiée de la DI et de ses pratiques. Au-delà de l'incompréhension et la confusion que cela peut engendrer, les pratiques peuvent entrer en concurrence en proposant les mêmes services.

Penser le processus au-delà de la Direction Innovation

Les individus interrogés expliquent une certaine confusion entre les missions des différentes directions et en particulier les Directions Recherche, Innovation et Business Development. Certains interviewés expliquent même que « *certaines travaillent sur les mêmes sujets en parallèle* » [M7]. Un manque d'articulation avec le reste de l'entreprise : trois directions – Direction de la Recherche, Direction de l'Innovation et Direction Business Development – qui incarnent la continuité du processus d'idéation à la mise sur le marché d'un produit. Or, il semblerait que le processus n'ait pas été pensé dans sa globalité, ce qui pose des problèmes de recoupement et de légitimité des pratiques.

Soutenir les pratiques de démocratisation de l'innovation grâce à une approche écosystémique de l'innovation

La Direction Innovation s'appuie à la fois sur différents individus clefs internes : les porteurs de projet, les référents innovation (présents au sein de toutes les directions de l'entreprise), et sur des réseaux et individus externes : accélérateurs, incubateurs, pôles de compétitivité, etc., pour mener à bien sa mission d'innovation.

Diffuser un cadre de référence commun de l'innovation

Après avoir discuté de la transcription de ce cadre de référence commun de l'innovation, les interviewés ont discuté de la diffusion de ce cadre de référence.

Animer les communautés d'innovateurs internes et externes

Si ces différents individus-clefs permettent de diffuser largement la mission d'innovation, il est apparu que certaines communautés étaient inexploitées bien qu'envieuses de prendre part à la diffusion de l'innovation au sein de l'entreprise. En effet, de nombreuses communautés, composées d'employés plus ou moins curieux et ayant une appétence plus ou moins forte pour l'innovation, gravitent autour de ces pratiques de démocratisation de l'innovation.

Les entretiens ont mis en évidence un fort enthousiasme de la part des collaborateurs à participer au Challenge d'innovation, qui semble vécu comme un « *rituel attendu* » au sein de l'entreprise. Certains employés ont exprimé « *une joie de retrouver les différents innovateurs qui participent au Challenge innovation chaque année* ». Ces différentes communautés permettent d'impliquer indirectement le reste de l'entreprise dans les processus de démocratisation de l'innovation et de diffuser, par une participation volontaire de la part des employés, une culture d'innovation plus largement.

Obtenir un soutien du top management

Les acteurs interrogés expliquent l'importance d'obtenir un soutien de la part du *top management* pour permettre l'adoption et la diffusion de l'ensemble de ces pratiques. « *Le top management est indispensable pour créer un élan mais aussi pour soutenir la DI dans le plus long terme.* » [M8].

Sensibiliser et former à l'innovation à travers la reconnaissance des compétences

La pratique Culture sensibilise les employés de l'entreprise à l'innovation en proposant des « *conférences inspirantes* » [M7]. Si cette sensibilisation à l'innovation semble être appréciée par l'ensemble des employés, la formation aux outils de gestion de l'innovation semble être la seconde étape. En effet, plusieurs employés ont déploré le manque de reconnaissance des compétences d'innovation qu'ils ont pu développer en participant aux différentes pratiques de démocratisation de l'innovation proposée par la DI.

Raconter et diffuser les success stories

Les acteurs interrogés expliquent un manque de communication sur les *success stories* de la Direction Innovation. « Il faut que l'on mette en avant des résultats plus concrets, des succès » [M10].

Aller au bout de son ambition

Dans les entretiens, de nombreux acteurs ont rapporté « *un manque d'ambition* » [M3] dans la démocratisation des processus d'innovation, ce qui questionne la légitimité même de la Direction Innovation. Par exemple, les pratiques d'open innovation relèvent davantage de d'une relation client-fournisseur que d'une relation de co-création ou de collaboration. A l'inverse les pratiques d'employee-driven innovation s'arrêtent à la collecte d'idées sans que celles-ci ne soient ensuite mise en œuvre. « *On a de bonnes idées mais on ne va pas plus loin* » regrette M6.

Discussion

A travers cette recherche, la question était : « *quels sont les leviers et les freins à l'implémentation et la diffusion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation en interne et en externe ?* ». Cette question - essentielle à une meilleure performance des pratiques d'innovation au sein d'une organisation – repose sur une meilleure gestion du portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation. Pour répondre à cette question, nous avons réalisé une étude de cas unique. A travers cette étude de cas, nous avons pu dresser trois grandes étapes dans l'implémentation et la diffusion d'un portefeuille de pratiques de démocratisation de l'innovation (1) définir, (2) transcrire et (3) diffuser un cadre de référence de l'innovation. A travers ces trois grandes étapes, nous avons identifié des freins et des leviers spécifiques, comme. Cette recherche vient donc confirmer les résultats de Georget et ses collègues (2020) et de Tidd et Bessant (2018) tout en proposant de nouvelles dimensions qui sont : animer une communauté d'innovateurs internes et externes, soutenir ces pratiques à travers une approche écosystémique de l'innovation et aller au bout de son ambition.

Références

- 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.
- 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.
- Høyrup, S. (2010). *Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes*. SAGE Publications Sage UK: London, England. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1024258910364102>
- Les entreprises en France*. (2018). Insee.fr. www.insee.fr
- 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*.
- 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.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). Innovation management challenges: From fads to fundamentals. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840007.
- 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.
- 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.