

HEC MONTRÉAL

**Faciliter l'innovation organisationnelle : Un programme intrapreneurial comme
middleground et levier de pérennisation et de diffusion**

par Natalia Tourbina

Karl-Emanuel Dionne

HEC Montréal

Directeur de recherche

Sciences de la gestion (Spécialisation développement organisationnel)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.)*

Avril 2025

© Natalia Tourbina

Sommaire

Le réseau de la santé public peut être comparé à un immense paquebot : sa taille, sa structure hiérarchique, sa culture administrative et sa complexité opérationnelle en font un système difficile à faire évoluer rapidement. Dans un tel contexte, les initiatives d'innovation font souvent face à de nombreux obstacles, non seulement pour émerger, mais surtout pour s'ancrer de manière durable et croître au-delà de leur point de départ.

Pour explorer ces enjeux, la présente étude se concentre sur un établissement du réseau québécois de la santé : le CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. Dans une volonté de créer un environnement favorable à l'innovation émergeant du terrain, j'ai fondé le programme Dans l'œil du tigre, un accélérateur intrapreneurial visant à soutenir les employés dans l'élaboration, le développement et l'implantation de projets à fort potentiel. Ce programme propose un encadrement structuré, des ressources dédiées, et une passerelle vers les instances décisionnelles, autant d'éléments qui en font un levier stratégique au sein de l'organisation.

Pour d'étudier l'impact d'un programme comme celui-ci sur la pérennisation et l'expansion d'innovations, le présent mémoire abordera la théorie du middleground, afin de situer les dynamiques offertes par le programme entre la haute direction et le terrain, ainsi que les théories existantes concernant les facteurs contribuant à la pérennisation et expansion d'une innovation. Afin de positionner le programme comme un middleground dans un contexte organisationnel, et d'identifier les leviers favorisant la pérennisation et l'expansion des innovations, la méthodologie Gioia a été retenue pour élaborer un cadre conceptuel structuré à partir des perceptions des participants.

L'étude révèle que l'un middleground organisationnel peut agir comme un espace structurant entre le terrain et la haute direction, en légitimant les initiatives issues du milieu, en fournissant des ressources ciblées et en favorisant leur ancrage dans les opérations organisationnelles, contribuant ainsi à leur durabilité et à leur diffusion.

Mots clés: Middleground ; pérennisation d'innovations ; mise à échelle d'innovations ; intrapreneuriat ; accélérateur intrapreneurial

Summary

The public healthcare system can be compared to a massive ocean liner: its size, hierarchical structure, administrative culture, and operational complexity make it a system that is difficult to steer or transform quickly. In such a context, innovation initiatives often face numerous obstacles - not only in emerging, but especially in becoming sustainably embedded and growing beyond their original scope.

To explore these challenges, this study focuses on a healthcare institution within Quebec's public network: the CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. With the aim of creating an environment conducive to grassroots innovation, I founded Dans l'œil du tigre (In the Eye of the Tiger), an intrapreneurial accelerator designed to support employees in the development, design, and implementation of high-potential innovation projects. This program offers structured guidance, dedicated resources, and a bridge to decision-making bodies, making it a strategic lever within the organization.

To assess the impact of such a program on the sustainability and scaling of innovations, this thesis draws on middleground theory to position the dynamics fostered by the program between senior leadership and frontline staff, as well as on existing theories related to the factors contributing to innovation sustainability and scale-up. In order to frame the program as a middleground in an organizational context and identify the levers supporting innovation sustainability and expansion, the Gioia methodology was chosen to build a structured conceptual framework based on participant perceptions.

The study finds that an organizational middleground can serve as a structuring space between the field and senior leadership, legitimizing grassroots initiatives, providing targeted resources, and facilitating their integration into organizational operations, thus contributing to their durability and diffusion.

Keywords: Middleground; innovation sustainability; innovation scale-up; intrapreneurship; intrapreneurial accelerator

Table des matières

1 - Chapitre 1 – Mise en contexte

1.1 L’innovation dans un grand établissement de services public

1.2 Problématique

1.2.1 Base théorique

1.2.2 Le terrain d’étude

1.2.3 Objectif du mémoire et question de recherche

1.2.3.1 Question de recherche

1.2.4 Plan du mémoire

2- Chapitre 2 - Revue de littérature

2.1 La théorie du middleground

2.1.1 Les composantes du middleground dans la littérature scientifique

2.1.2 Middleground: Organisation interne et pérennisation

2.1.3 Le rôle du middleground dans l’équilibre entre l’exploration et l’exploitation

2.1.4 Qui mène l’innovation? Le middleground entre approche ascendante (bottom-up) et descendante (top-down)

2.1.5 Middleground, innovation interne et intrapreneuriat

2.1.5 Constats concernant la littérature scientifique sur le middleground

2.2 La pérennisation et la mise à échelle de projets innovants

2.2.1 La pérennisation d’une innovation

2.2.1 Les composantes qui contribuent à la pérennisation

2.2.3 Les nuances entre la propagation, la diffusion et la mise à échelle

2.2.4 Les composantes qui contribuent à la diffusion, la mise à échelle, et à la pérennisation d’une portée élargie

2.2.5 Les facteurs communs contribuant à la pérennisation initiale ainsi qu’à la mise à échelle

3 - Chapitre 3 – la méthodologie

3.1 Terrain d’études

3.1.1 L’innovation dans le réseau de la santé et services sociaux québécois

3.1.2 L’innovation au CIUSSS Centre-Sud

3.1.3 Le programme d’accélération intrapreneuriale Dans l’œil du tigre

3.1.3.1 Le fonctionnement du programme Dans l’œil du tigre

3.1.4 L’accélérateur intrapreneurial Dans l’œil du tigre comme middleground

3.1.4.1 Les lieux

3.1.4.2 Les espaces

3.1.4.3. Les projets

3.1.4.4. Les événements

3.1.4.5 Le upperground et le underground dans un contexte organisationnel

3.1 Collecte de données

3.3 Type de projets que l’on retrouve dans l’accélérateur intrapreneurial

3.4 Design de recherche

- [3.4.1 Choix de méthodologie](#)
- [3.4.2 Choix des participants et collecte de données](#)
- [3.4.3 L'analyse des données](#)

4 - Chapitre 4 - Résultats

4.1.1. Présentation du cadre conceptuel

4.1.1.1 La légitimité

4.1.1.1.1 La crédibilité et la reconnaissance des initiatives terrain

4.1.1.1.2 Soutien et engagement des gestionnaires

4.1.1.2 Le middleground

4.1.1.2.1 Structure formelle et rigueur du processus

4.1.1.2.2 Ressources et leviers de mise en oeuvre

4.1.1.3 L'ancre opérationnel

4.1.1.3.1 Anticipation de la mise à échelle d'emblée

4.1.1.3.2 Validation des besoins et du projet pilote

4.1.1.3.3 Intégration dans les processus

4.1.2. Le cadre conceptuel appliqué aux projets de l'accélérateur intrapreneurial

5 - Discussion

5.1.1 Contributions théoriques

5.1.1.1 Le middleground intra-organisationnel

5.1.1.2 Les facteurs contribuant à la pérennisation et à l'expansion d'une innovation

5.1.1.3 Le cadre théorique

5.1.1.3 Liens entre la revue de littérature et les contributions de cette recherche

5.1.1.3.1 Les accélérateurs intrapreneuriaux comme levier pour la pérennisation et expansion d'innovations

5.1.2 Implications managériales de l'étude

5.1.2.1 Structurer l'innovation par une démarche formelle, alignée et rigoureuse

5.1.2.2 Doter les porteurs de projets des ressources nécessaires à leur développement

5.1.2.3 Favoriser l'ancre des projets dans les structures et dans le temps

5.1.3 Limites de l'étude et les opportunités de future recherche

5.1.3.1 Limites de l'étude

5.1.3.2 Opportunités de future recherche

6 - Conclusion

Bibliographie

Liste de tableaux

[Tableau 1: Articles traitant le middleground](#)

[Tableau 2: Concepts clés contribuant à la pérennisation et l'expansion d'un projet innovant](#)

[Tableau 3: Descriptions des projets pilotes traités dans ce mémoire](#)

[Tableau 4: Comparaison des méthodologies d'analyse qualitative considérés](#)

[Tableau 5: Liste des participants et projets traités dans ce mémoire](#)

[Tableau 6: Projets vis-à-vis les facteurs identifiés](#)

Liste de figures

[Figure 1. Nombre croissant de publications en innovation organisationnelle](#)

[Figure 2 - Modèle Dynamic Sustainability Framework \(Chambers et al, 2013\)](#)

[Figure 3 Croissance des publications traitant l'expansion d'innovations](#)

[Figure 4: Les étapes du programme Dans l'oeil du tigre](#)

[Figure 5: Schéma du cadre conceptuel](#)

[Figure 6: Structure de données selon les catégorisations de Gioia](#)

[Figure 7: Middleground au sein d'une organisation](#)

Liste des annexes

[Annexe 1: Guides d'entrevue](#)

[Entrevue pour porteurs de projets et ambassadeurs d'innovation](#)

[Questions d'échange pour exécutifs](#)

[Annexe 2: Première affiche de Dans l'oeil du tigre](#)

[Annexe 3: Grille de citations par thématique](#)

[Annexe 4: Déclaration de l'utilisation de l'IA générative](#)

[Annexe 5: Approbation éthique - Confirmation du CER](#)

Remerciements

J'aimerais tout d'abord remercier Karl-Emanuel Dionne, mon directeur de recherche. Merci de m'avoir accompagnée avec bienveillance, par des commentaires toujours pertinents et éclairants, et par ces petits coups de pouce judicieux et stimulants qui m'ont permis d'avancer avec clarté et confiance dans ma démarche.

Merci à Julie d'Entremont, sans qui ce programme n'aurait jamais vu le jour. Tu m'as fait confiance dès le départ, en m'offrant l'opportunité de créer le Bureau de l'innovation, et surtout, en me laissant l'espace et l'oxygène pour rêver, imaginer et concrétiser ce programme. Ton soutien constant, ta confiance et tes encouragements ont été un moteur précieux tout au long du parcours.

Hasna Roughi, merci à toi pour ta confiance et ton soutien au fil des dernières années. Ton appui officiel a été précieux pour donner de l'élan et de la légitimité au programme. Ta reconnaissance du potentiel de cette initiative a grandement contribué à sa continuité et à son rayonnement.

Luc Sirois, merci pour ton soutien généreux et enthousiaste au fil des années. Ta présence et ton appui ont donné une légitimité précieuse au programme, tout en insufflant une énergie inspirante à notre démarche. Et entre nous, tu es toujours notre tigre préféré!

Merci à Sylvain Duchesne et à Nayla Pallard, mes chers coéquipiers. Vous avez piloté tour à tour le programme avec cœur, générosité et rigueur, en y apportant des améliorations continues et toujours porteuses de sens. J'ai eu le privilège de pouvoir compter sur vous, en toute confiance, à chaque étape de cette aventure.

Merci également à tous les ambassadeurs de l'innovation et aux chargés de projet qui ont accompagné les équipes avec dévouement, en soutenant concrètement le développement et la mise en œuvre des projets.

Un immense merci à vous, les participants, qui avez osé vous lancer dans cette aventure, accepté de vivre une véritable montagne russe d'émotions, et qui, ultimement, avez mis en place des solutions concrètes ayant contribué à améliorer le quotidien.

Merci infiniment à William Archambault, mon partenaire de vie. Tu m'as encouragée de près, tu m'as offert des conseils précieux, et tu as fait preuve d'une patience inestimable tout au long de cette (longue) démarche de maîtrise. Je me sens vraiment privilégiée de partager ma vie avec toi.

Merci à mes grands-parents, Assilia Tourbina et Romen Gourevitch, de m'avoir inspirée à poursuivre des études supérieures, et de m'avoir encouragée, dès l'enfance, à cultiver ma curiosité et à devenir une éternelle apprenante. Vous êtes une grande inspiration pour moi.

Finalement, un grand merci à toute ma famille et mes amis pour m'avoir soutenu émotionnellement et pour avoir été présents pour moi à travers cette belle aventure.

1 - Chapitre 1 – Mise en contexte

1.1 L'innovation dans un grand établissement de services public

L'innovation peut être définie comme la production d'idées à la fois nouvelles et utiles (Amabile, 1983), implantées avec succès dans un contexte organisationnel (Amabile & Pratt, 2016). Or, si l'innovation est souvent associée à la technologie ou aux environnements entrepreneuriaux agiles, sa mise en œuvre dans les grandes organisations publiques se traduit par différents défis. Dans ces milieux, où les structures sont souvent rigides, hiérarchiques et fortement encadrées, les conditions favorables à l'innovation sont plus difficiles à réunir. Les demandes d'initiatives, qu'il s'agisse d'innovations ou d'améliorations, émergent principalement de manière descendante, portées par la haute direction ou des instances centrales, ce qui limite l'espace laissé aux initiatives issues du terrain.

Selon Brown (2014), les organisations avec des caractéristiques davantage ‘mécaniques’, telles qu'un style de leadership hiérarchique, et l'autorité basée sur le positionnement plutôt que les connaissances sont peu susceptibles de favoriser l'innovation, l'apprentissage et la durabilité. Inversement, une caractéristique ‘organique’, plus propice à l'innovation, inclut un degré plus élevé de responsabilisation et un éventail de contrôle élargi pour la prise de décisions (Brown, 2014). Le modèle organique favorise la flexibilité, l'autonomie et l'innovation, en créant un environnement propice à l'exploration d'idées nouvelles. Toutefois, son manque de structure formelle peut engendrer de la confusion, une dispersion des efforts et des difficultés de coordination. À l'inverse, le modèle mécanique offre une clarté dans les rôles, des processus bien définis et une efficacité dans l'exécution, mais il freine souvent l'agilité et l'innovation, surtout lorsqu'elle émerge du terrain. Dans un contexte d'organisation publique offrant des services, cela se traduit par un double enjeu: d'un côté, les idées venant du haut ne correspondent pas forcément aux réalités du terrain ; inversement, comme il s'agit d'une organisation avec des caractéristiques plutôt mécaniques, les idées provenant du terrain ne sont pas forcément légitimées ni encadrées.

Cette tension fait écho à la distinction proposée par March (1991) entre exploration et exploitation. L'exploration englobe la recherche de nouvelles connaissances,

l'expérimentation, la prise de risque et la découverte, tandis que l'exploitation repose sur l'optimisation et l'amélioration des compétences et savoirs existants (March, 1991). Or, selon Cohendet & al. (2010), ces dynamiques ne sont pas également réparties : l'exploitation est généralement incarnée par les grandes structures formelles, alors que l'exploration émerge davantage de milieux informels et d'acteurs non encadrés. Par leur taille, leur culture, leur complexité et leur mandat davantage opérationnel, les organisations publiques de grande envergure présentent généralement des caractéristiques mécaniques, ce qui les amène à privilégier des logiques d'exploitation, axées sur l'optimisation et la standardisation, au détriment des dynamiques plus exploratoires, associées à l'innovation émergente. Pourtant, les organisations de services, qu'elles soient publiques ou privées, ont tout à gagner à reconnaître et intégrer des innovations, qu'elles soient incrémentales ou radicales, pour améliorer leur performance et s'adapter à un environnement en transformation (Oke, 2007). Cette distinction entre structures mécaniques et organiques, tout comme celle entre exploration et exploitation, met en lumière l'importance d'un cadre organisationnel favorisant l'autonomie, la flexibilité et l'apprentissage continu, en tirant parti des forces propres à chaque palier hiérarchique. Pour accompagner cette transition et permettre aux organisations de s'adapter dans un environnement en constante évolution et d'adopter des caractéristiques davantage organiques et exploratoires, il existe diverses approches et méthodes visant à stimuler l'innovation et à intégrer des pratiques émergentes de gestion de l'innovation adaptées à ces environnements complexes. Il ne s'agit plus simplement d'adopter des idées nouvelles, mais de structurer leur émergence, leur expérimentation et leur intégration durable dans les pratiques.

Cependant, il est insuffisant de créer un milieu propice à l'émergence de solutions nouvelles, il faut également que celles-ci s'inscrivent dans les structures existantes et démontrent un impact durable. Plus encore, dans un contexte d'une organisation de grande envergure, et dans un réseau public privilégiant le partage des pratiques, il y a une considération additionnelle: l'augmentation de la portée, permettant ainsi à d'autres acteurs de bénéficier des impacts de la solution au-delà du contexte initial. Or, les grandes organisations se caractérisent souvent par une hiérarchie complexe, une complexité bureaucratique et des processus décisionnels longs, ce qui ralentit l'adoption

transversale des innovations. Cette lourdeur organisationnelle complique à la fois la pérennisation locale et la diffusion au-delà de sa portée initiale. Par ailleurs, la culture organisationnelle des grandes structures publiques valorise fréquemment la conformité aux normes et procédures, au détriment de l'expérimentation, freinant ainsi l'adoption d'approches innovantes, particulièrement lorsqu'elles émanent du terrain. Le réseau de la santé publique est un excellent exemple de ça, représentant un cas d'organisations avec de fortes tendances 'mécaniques'. En effet, selon Bégin & al (2009), le Canada est 'le pays de projets pilotes perpétuels' dans le réseau de la santé, ayant de la difficulté de passer d'un projet ayant démontré de la valeur à un programme financé et stable de mise à échelle. Ce constat est également observé à l'international : bien que les décideurs appellent à une implantation rapide et à grande échelle des innovations dans les services de santé et services sociaux, la complexité inhérente à ces systèmes rend souvent difficile le passage au-delà de projets pilotes à petite échelle (Greenhalgh & al., 2017).

Pour permettre au projet pilote de vivre au-delà de sa phase d'expérimentation, il existe différents stades de continuité. Le premier est la pérennisation, soit la capacité du projet à continuer de produire des effets positifs dans le temps. Selon la littérature, cela implique non seulement sa mise en œuvre continue, mais aussi son adaptabilité, son intégration durable dans les pratiques, et le maintien des changements générés (Cantin & Cormier, 2014 ; Moore & al., 2017 ; Chambers & al., 2013). La pérennisation peut suivre l'implantation du projet pilote, ou bien accompagner une augmentation de sa portée lorsque celui-ci est transféré ou adapté à d'autres milieux.

L'augmentation de la portée, couramment appelée mise à échelle, peut prendre différentes formes. La diffusion désigne une démarche structurée et intentionnelle visant à répliquer le projet dans d'autres unités ou contextes, avec ou sans ajustements (Papoutsi & al, 2024). La propagation, à l'inverse, est plus spontanée et organique : elle repose sur l'adoption progressive d'une innovation à travers des dynamiques sociales ou perçues comme bénéfiques, sans intervention explicite ou planifiée (Braugh & al., 2021). La mise à échelle, quant à elle, implique une démarche plus ambitieuse et structurée, visant à maximiser l'impact d'une innovation à plus grande échelle (Papoutsi & al, 2024). Elle peut se décliner sous trois formes complémentaires : scaling out (élargissement du nombre de bénéficiaires), scaling up (changements institutionnels ou politiques), et

scaling deep (transformation culturelle ou des normes organisationnelles) (Breaugh & al., 2021). Ainsi, la continuité d'un projet au-delà de sa phase pilote peut se manifester par sa stabilisation locale, sa réPLICATION intentionnelle, sa diffusion naturelle ou son intégration à l'échelle systémique. Ces trajectoires ne sont pas nécessairement linéaires, mais elles impliquent toutes une forme de structuration et de soutien pour que les bénéfices du projet puissent perdurer dans le temps et s'étendre de façon cohérente (Papoutsi & al, 2024).

Dans ce contexte, un enjeu central se pose : comment structurer l'innovation de manière à lui permettre non seulement d'émerger, mais aussi de s'ancrer durablement dans l'organisation, et, lorsque pertinent, d'élargir sa portée au-delà du contexte d'origine ? Cette question devient d'autant plus pertinente dans les organisations publiques de grande taille, où les idées issues du terrain sont rarement encadrées par des mécanismes permettant leur continuité ou leur diffusion. Si l'émergence de projets pilotes est nécessaire, elle n'est pas suffisante pour garantir leur continuité dans le temps ni leur transformation en solutions intégrées à l'échelle de l'organisation.

1.2 Problématique

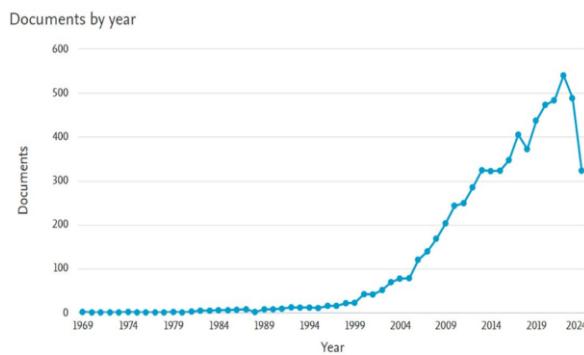
En matière d'innovation, deux étapes fondamentales méritent d'être distinguées. La première consiste à créer une culture propice à l'innovation en tirant parti des forces complémentaires de chaque palier hiérarchique : d'un côté, les dynamiques créatives, contextuelles et expérientielles issues du terrain ; de l'autre, les ressources, les structures formelles et la légitimité portées par les instances décisionnelles. C'est dans cette articulation que peuvent émerger des initiatives pertinentes, créatives et porteuses de valeur pour l'organisation.

La deuxième étape, tout aussi cruciale, consiste à assurer la continuité de ces initiatives dans le temps et à élargir leur portée, afin qu'elles puissent bénéficier à un plus grand nombre. Cela implique non seulement de soutenir la pérennisation des projets pilotes dans leur contexte d'origine, mais aussi de créer les conditions pour leur adaptation, leur diffusion ou leur mise à échelle, lorsque les résultats le justifient.

1.2.1 Base théorique

Les approches en gestion de l'innovation représentent un réel levier stratégique, expliquant pourquoi la gestion de l'innovation organisationnelle suscite un intérêt croissant tant dans la recherche que dans la pratique. En effet, on voit que le nombre de publications sur la gestion de l'innovation a énormément augmenté, particulièrement dans les 30 dernières années (Saiz-Alvarez, 2024).

Figure 1. Nombre croissant de publications en innovation organisationnelle



Pour creuser les deux volets mentionnés ci-haut, le mémoire se base sur le concept théorique du middleground, un concept théorique en gestion de l'innovation qui existe depuis moins de vingt ans, le premier article ayant été publié en 2009. La création du concept de middleground découle d'une volonté d'aller au-delà des approches traditionnelles de l'innovation, longtemps structurées autour des modèles descendants (top-down) et ascendants (bottom-up) (Cohendet & al., 2010). Il désigne un espace intermédiaire qui favorise les interactions entre des acteurs issus de sphères variées d'un écosystème - institutionnelles, communautaires ou indépendantes, favorisant ainsi l'émergence de nouvelles connaissances et de l'innovation (Simon, 2009).

Deux constats ressortent de la littérature scientifique actuelle sur le sujet et seront explorés davantage dans le mémoire. D'une part, les études existantes s'intéressent principalement au rôle du middleground dans un contexte écosystémique, reliant des acteurs issus de différentes organisations. Le middleground y est illustré comme un espace de liaison inter-organisationnel, structurant les échanges entre le terrain créatif et les instances davantage formelles. Sa transposition à un contexte strictement

organisationnel, au sein d'une seule entité de grande taille, reste peu explorée. Pourtant, dans des organisations publiques de grande envergure, marquées par la hiérarchie et la fragmentation des silos, un middleground interne pourrait potentiellement jouer un rôle équivalent, en assurant la mise en relation entre les dynamiques du terrain (underground) et les structures formelles (upperground).

D'autre part, la littérature se concentre essentiellement sur les premières phases du cycle d'innovation, notamment l'émergence d'idées, la création de connaissances et le développement de projets. Peu d'études abordent explicitement le rôle du middleground dans les étapes subséquentes, telles que la pérennisation des innovations ou l'augmentation de leur portée. Si certaines recherches évoquent des structures facilitant l'intégration ou la stabilisation de projets innovants (comme dans le cas de Centech ou d'Eurasanté), l'analyse du middleground comme levier pour assurer la continuité et la diffusion durable des innovations demeure peu explorée.

Ce double écart, l'absence d'une conceptualisation du middleground dans un contexte organisationnel interne, et la faible attention portée à son rôle au-delà de l'idéation, constitue le point de départ de la réflexion présentée dans ce mémoire. En s'appuyant sur une étude de cas réalisée dans une grande organisation publique, cette recherche vise à mieux comprendre de quelle manière un programme d'accélération intrapreneuriale, conçu comme un middleground, peut soutenir non seulement le développement, mais aussi la pérennisation et la diffusion de projets issus du terrain.

1.2.2 Le terrain d'étude

À travers le mémoire, le concept du middleground sera exploré, en le situant au sein d'une grande organisation publique, en complémentarité à ce que l'on voit aujourd'hui dans la littérature scientifique actuelle, où il est généralement analysé dans des contextes écosystémiques interorganisationnels.

Ce mémoire propose d'examiner comment un accélérateur intrapreneurial, implanté au sein d'une organisation de grande taille, peut agir en tant que middleground en soutenant le développement de projets innovants d'ordre incrémental. Selon Cohen & Hochberg (2014), un accélérateur est un programme à durée fixe, à base de cohortes, qui inclut des composantes de mentorat et d'éducation, qui se termine avec un événement public de

pitch. L’analyse porte également sur l’influence de cet accélérateur d’intrapreneuriat sur la pérennisation et l’expansion des projets pilotes, en identifiant les composantes clés qui y contribuent.

Le présent mémoire s’inscrit dans le contexte du CIUSSS du Centre-Sud-de-l’Île-de-Montréal, un établissement de grande envergure comptant plus de 22 000 employés. Depuis 2021, le CIUSSS s’est doté d’un Bureau de l’innovation ayant pour mission de favoriser une culture d’innovation et de soutenir le développement de projets innovants. Parmi les différentes initiatives mises en place, le programme «Dans l’œil du tigre» occupe une place centrale. Ce programme d’accélération intrapreneuriale vise à structurer et à accompagner des projets portés par les employés, en leur offrant un cadre méthodologique, un accompagnement stratégique, et un accès à du financement pour la réalisation de projets pilotes. Déployé dans plusieurs directions cliniques et administratives entre 2022 et 2023, le programme agit comme un espace facilitateur entre le terrain et la haute direction, en légitimant les idées issues du milieu et en favorisant leur structuration. Ce mémoire s’appuie sur une analyse rétrospective des deux premières éditions du programme afin d’étudier de quelle manière une telle initiative peut agir comme un middleground au sein d’une organisation, et contribuer à la pérennisation et à l’augmentation de la portée des projets pilotes.

1.2.3 Objectif du mémoire et question de recherche

Dans un contexte où les grandes organisations publiques cherchent à renforcer leur capacité d’innovation tout en assurant la continuité et l’impact des projets pilotes, il devient essentiel d’identifier les leviers permettant de soutenir à la fois l’émergence, la structuration, la pérennisation et l’expansion des initiatives issues du terrain. Ce mémoire vise à explorer le rôle qu’un programme d’accélération intrapreneuriale peut jouer à cet égard, en s’appuyant sur le concept théorique du middleground.

L’objectif principal de cette recherche est de comprendre comment un tel programme, mis en place à l’intérieur d’une organisation publique de grande envergure, peut agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants. Plus précisément, il s’agit d’identifier les facteurs et les conditions à travers lesquels cette

structure intermédiaire contribue à la pérennisation des projets pilotes et à l'augmentation de leur portée.

1.2.3.1 Question de recherche

La question principale de recherche est donc la suivante : Comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d'une organisation? Plus spécifiquement, comment facilite-t-il la pérennisation de projets pilotes?

1.2.4 Plan du mémoire

Ce mémoire est structuré en six chapitres, permettant une progression logique allant de la problématisation du sujet jusqu'à l'analyse des résultats et la discussion des contributions théoriques et managériales.

Le chapitre 1 pose le cadre général de l'étude. Il présente le contexte de l'innovation dans les organisations publiques, en particulier dans les établissements de santé, en précisant la problématique, le terrain d'étude et les objectifs poursuivis. Ce chapitre introduit également la question de recherche et les contributions attendues du mémoire.

Le chapitre 2 est consacré à la revue de littérature. Il est structuré en deux grandes sections : la première porte sur la théorie du middleground, en détaillant ses composantes, son positionnement par rapport aux dynamiques d'exploration et d'exploitation, et son lien avec l'innovation ascendante (bottom-up) et descendante (top-down). La deuxième section porte sur les concepts de pérennisation et de mise à échelle, en présentant leurs définitions, les composantes qui y contribuent, ainsi que les distinctions entre diffusion, propagation et mise à échelle.

Le chapitre 3 présente la méthodologie de recherche. Il décrit d'abord le terrain d'étude, soit le CIUSSS Centre-Sud et le programme d'accélération intrapreneuriale Dans l'œil du tigre. Le chapitre précise ensuite la stratégie de collecte de données, le type de projets analysés, le choix méthodologique (méthode Gioia), ainsi que le processus d'analyse.

Le chapitre 4 expose les résultats de l'étude. Il présente d'abord le cadre conceptuel qui émerge de l'analyse, puis détaille les dimensions clés identifiées : la légitimité, les caractéristiques du middleground, et l'ancre opérationnel des projets. Chaque

dimension est illustrée à l'aide de verbatims issus des entrevues et analysée selon les catégories de premier et second ordre selon la méthodologie Gioia.

Le chapitre 5, consacré à la discussion, met en perspective les résultats au regard de la littérature existante. Il discute des contributions théoriques, des limites de l'étude, des opportunités de recherche futures et des implications managériales découlant de l'analyse. Enfin, le chapitre 6 propose une conclusion générale du mémoire, en rappelant les principaux résultats et en soulignant leur portée pour les organisations publiques souhaitant structurer l'innovation en interne.

2- Chapitre 2 - Revue de littérature

Afin de répondre à la question de recherche, il est important tout d'abord d'investiguer la littérature existante. La prochaine section est divisée en deux grandes parties ; la première approfondit la littérature existante sur le middleground, et la deuxième explore la littérature concernant la pérennisation et l'expansion de projets innovants.

2.1 La théorie du middleground

La création du concept de middleground découle d'une volonté d'aller au-delà des approches traditionnelles de l'innovation, mettant de l'avant les modèles top-down (approches descendantes) et bottom-up (approches ascendantes) (Cohendet & al., 2010). D'une part, les stratégies descendantes, pilotées par les grandes institutions et entreprises, tendent à structurer l'innovation selon des logiques prédéterminées, souvent éloignées des dynamiques organiques de création et des opérations du terrain. D'autre part, les approches ascendantes, bien que riches en idées novatrices, ont tendance à manquer de légitimité et de ressources, rendant difficile d'assurer la diffusion et la pérennisation des innovations. Le middleground représente donc une réponse à ces limites, en mettant en avant une dynamique unifiée, fondée sur les interactions entre acteurs issus de divers milieux (Grandadam & al., 2013). Le middleground apparaît comme un espace intermédiaire structurant ces interactions, en mettant de l'avant une dynamique horizontale et en créant des ponts entre l'exploration, associée à la créativité et à l'expérimentation, et l'exploitation, essentielle à la consolidation et à la diffusion des innovations (Cohendet & al., 2010; March, 1991).

Selon March (1991), l'exploration englobe la recherche de nouvelles connaissances, la génération de nouvelles opportunités, l'expérimentation, et la prise de risque à travers l'essai-erreur et la découverte. L'exploitation, en revanche, repose sur l'optimisation, le perfectionnement et l'amélioration des connaissances et compétences existantes (March, 1991). Selon Cohendet & al. (2010), l'exploitation est davantage associée aux grandes organisations et institutions formelles, tandis que l'exploration est davantage associée aux acteurs de plus petite envergure, tels que les créateurs indépendants, les communautés informelles et les entrepreneurs, qui expérimentent de nouvelles idées en dehors des structures établies. Le middleground joue un rôle clé en reliant ces deux dynamiques, en

facilitant la transition des idées émergentes vers des innovations structurées et exploitables.

Le ‘middleground’ est défini comme étant une couche intermédiaire pouvant faire les liens entre le ‘upperground’ et le ‘underground’ (Simon, 2009). Le ‘upperground’ correspond à une sphère formelle, composée d’entités officielles telles que les grandes organisations, les institutions gouvernementales et académiques, ainsi que d’autres structures établies. En contraste, la couche underground représente un espace informel constitué d’individus indépendants, évoluant en dehors des structures institutionnalisées et sans lien direct avec le upperground (Cohendet, 2010).

Dans ce contexte, le middleground joue un rôle clé en assurant la connexion entre ces deux sphères, facilitant ainsi la circulation des idées et la co-construction des savoirs. Plus précisément, il remplit plusieurs fonctions essentielles, notamment l’intégration des acteurs, l’expérimentation de nouvelles approches, la stimulation de dynamiques collaboratives, l’actualisation des connaissances, la validation des innovations, la signalisation des tendances émergentes, ainsi que la remise en question et la disruption des paradigmes établis (Simon, 2009). On peut donc constater que majoritairement, la littérature scientifique sur le middleground met davantage l’emphase sur la gestion de connaissance, la créativité, et l’émergence de solutions innovantes. Le Tableau 1: Articles traitant le middleground, présenté dans les prochaines pages, représente cette littérature. Toutefois, les processus de pérennisation, de diffusion et de mise à l’échelle des innovations restent relativement peu explorés dans les travaux existants. De plus, les recherches s’intéressent principalement au middleground comme un pont entre des entités externes distinctes, reliant les acteurs du underground et du upperground à l’échelle d’un écosystème. À ce jour, la littérature ne s’est que très peu penchée sur la manière dont un middleground pourrait être structuré à l’interne d’une organisation, notamment dans des initiatives d’accélération intrapreneuriale. Or, si le middleground joue un rôle clé dans la transformation des idées émergentes en innovations viables, il devient pertinent de s’interroger sur sa capacité à soutenir la pérennisation des projets pilotes et leur intégration durable au sein d’une même organisation.

2.1.1 Les composantes du middleground dans la littérature scientifique

Les middlegrounds s'appuient sur quatre composantes fondamentales : des espaces d'interaction, des lieux physiques ou virtuels de rencontre, des projets collaboratifs et des événements permettant de rassembler des acteurs issus de différents milieux (Grandadam & al., 2013). L'objectif principal de ces dispositifs est de favoriser la création de connaissances en instaurant un cadre propice aux échanges entre des acteurs aux profils variés, contribuant ainsi à l'émergence et à la concrétisation de l'innovation (Cohendet & al., 2021).

Selon Grandadam & al (2013), le middleground inclut quatre composantes principales : Les **espaces** sont des constructions cognitives qui permettent les échanges à travers le temps. Ils ne sont pas nécessairement physiques, mais servent de plateformes de connaissance où différentes communautés peuvent se rencontrer, partager et générer de nouvelles connaissances, tant à l'échelle locale que mondiale. Contrairement aux places, qui sont des lieux physiques d'interactions (cafés, bureaux, incubateurs, etc.), les espaces se définissent par des connexions intellectuelles et des échanges d'idées qui transcendent les frontières géographiques. Un espace peut être activé par des événements et des projets qui renforcent le maillage entre les différentes communautés créatives. Ainsi, les espaces cognitifs jouent un rôle clé dans l'innovation en permettant aux acteurs de divers horizons de croiser leurs perspectives et d'enrichir le middleground, facilitant ainsi la transformation des idées émergentes en innovations concrètes et applicables.

Les **lieux physiques** sont davantage circonscrits et limitatifs, axés sur les communautés locales. Cela peuvent être, par exemple, des salles de rencontre, des cafés, des galeries d'art ou bien des lieux publics extérieurs. Dans l'article de Cohendet & al (2022), le lieu où se retrouve Centech, l'ancien planétarium de Montréal, illustre un exemple concret de la manière dont un endroit emblématique peut faire vivre l'innovation et représenter un facteur important du middleground. Inversement, Lange & Schüßler (2018) illustrent un exemple d'un middleground entièrement virtuel sans nécessité d'un lieu physique. Contrairement aux lieux physiques comme ceux décrits par Cohendet & al. (2022) avec Centech, qui jouent un rôle structurant pour l'innovation, Lange et Schüßler (2018)

démontrent que des plateformes virtuelles et des événements temporaires peuvent tout autant assurer une fonction de mise en réseau et de fertilisation croisée. En effet, ils expliquent que espaces intermédiaires facilitent les interactions entre les créateurs du underground et les institutions établies du upperground, permettant ainsi l'émergence et l'ancrage d'écosystèmes créatifs. La frontière entre les espaces et les lieux est mince, et les communautés interagissent avec les deux de manière formelle et informelle pour créer et partager des connaissances (Amin & Thrift, 2002).

Les **événements** et les **projets** sont décrits comme un moyen de donner vie aux lieux et aux espaces ; ils constituent des moteurs concrets qui rassemblent et façonnent des communautés, en permettant de développer et de diffuser l'innovation.

Les **événements** offrent l'opportunité ‘d’ouvrir ces petits mondes à de nouvelles influences globales’ (Grandadam & al, 2013), favorisant ainsi l’échange informel de connaissances et la fertilisation croisée entre différents secteurs.

Dans le cas d’Eurasanté (Ozor & al, 2024), les événements jouent un rôle structurant dans l’écosystème d’innovation en santé en permettant d’attirer des parties prenantes variées – chercheurs, entrepreneurs, grandes entreprises, financeurs et acteurs publics – autour de thématiques d’innovation stratégiques. Les événements peuvent varier d’envergure - allant d’un événement de réseautage à des salons spécialisés, des hackathons et des conférences. Selon Ozor & al. (2024), ces événements ne se limitent pas à la simple mise en réseau, mais contribuent activement à la maturation des innovations en proposant des espaces d’expérimentation, de démonstration et de validation. Selon Cohendet et al. (2022), les événements jouent un rôle essentiel en soutenant la concrétisation des projets, en facilitant, entre autres, la génération de connaissances grâce à l’ouverture et à l’attraction de nouveaux acteurs. On constate, à travers les articles, que lorsqu’ils sont récurrents et bien intégrés dans un tissu organisationnel, ceux-ci favorisent la construction d’une culture de l’innovation et permettent la pérennisation des collaborations.

Selon Grandadam & al. (2013), les **projets** servent de cadre structurant où divers acteurs issus de divers horizons collaborent de manière tangible sur des objectifs communs, intégrant ainsi des connaissances variées et favorisant une pollinisation des compétences.

Cette dynamique est illustrée dans l'étude d'Ozor & al. (2024) sur l'écosystème Eurasanté, où les projets collaboratifs ont eu un impact significatif sur le développement technologique des entreprises. En effet, les capacités d'innovation ont été renforcées grâce au middleground qui a rassemblé divers acteurs, incluant des grandes entreprises, des PMEs, des entités facilitant le financement et des entités de recherche, dans des initiatives de co-développement.

Pour la réalisation des projets, on constate que l'infrastructure et les ressources sont des éléments importants. Par exemple, dans le cas de Centech (Cohendet & al, 2022), la disponibilité des espaces dédiés est facilitante pour le rassemblement de divers acteurs qui travaillent pour un objectif commun. Dans le cas de Eurasanté (Ozor & al, 2024), le lien avec les entités pouvant financer les projets est un maillon clé facilitant l'innovation, en permettant de passer de l'idée à l'action concrète.

Bien que ces quatre composantes soient largement utilisées pour définir le middleground et positionnées de manière égale, leur importance respective varie selon les contextes et les études, un aspect qui est peu nuancé dans la littérature existante. Toutes ces composantes ne jouent pas nécessairement un rôle équivalent dans le processus d'innovation. Par exemple, certaines recherches mentionnent que les middlegrounds peuvent être entièrement virtuels (Lange & Schüßler, 2018), ce qui suggère que la présence d'un lieu physique peut être facultative, ou du moins moins structurante que d'autres éléments. En revanche, les événements et les espaces d'interaction semblent jouer un rôle central dans la génération d'idées et l'avancement des projets, en favorisant les rencontres et en créant des opportunités d'expérimentation. Toutefois, à terme, ce sont les projets eux-mêmes qui génèrent des résultats concrets, en assurant la transformation des connaissances en solutions appliquées.

Une autre limite notable dans la littérature concerne le niveau d'accompagnement offert dans ces middlegrounds. Dans certains cas, comme Centech, un accompagnement structuré et soutenu est mis en place pour guider les acteurs dans le développement de leurs projets (Cohendet & al., 2022). À l'inverse, d'autres middlegrounds se limitent à des espaces ou des événements où les interactions sont plus spontanées, sans encadrement formel ni suivi dans le temps. Cette distinction est cruciale, car elle

influence directement la manière dont les idées évoluent : un middleground avec accompagnement soutenu peut offrir un cadre plus propice à la maturation des projets et à leur structuration vers l'exploitation, alors qu'un middleground plus informel repose davantage sur l'initiative des participants pour assurer la continuité des innovations. Ces différences soulignent la diversité des configurations possibles du middleground, ainsi que leur impact potentiel sur l'évolution des innovations. On constate que les recherches existantes se concentrent principalement sur les premières phases du cycle d'innovation, laissant en suspens la question de comment et dans quelles conditions le middleground peut favoriser la continuité et l'intégration durable des projets innovants.

2.1.2 Middleground: Organisation interne et pérennisation

Dans les vingt dernières années, plusieurs articles ont été publiés sur le sujet, illustrant le concept à travers des exemples et faisant le lien avec d'autres théories. Le Tableau 1: Articles traitant le middleground met de l'avant plusieurs articles, en soulignant trois éléments. Le tableau présenté ne vise pas l'exhaustivité, mais rassemble un échantillon représentatif d'articles scientifiques ayant eu une contribution significative aux concepts centraux de l'étude. Ils permettent d'illustrer de manière cohérente les grandes tendances de la littérature en lien avec le middleground, tout en offrant un ancrage théorique solide pour l'analyse des résultats.

Premièrement, il reflète la manière dont les trois composantes clés de la théorie du middleground sont illustrées. Le underground représente les individus et communautés créatives évoluant en dehors des structures institutionnalisées, générant de nouvelles idées et expérimentations (Simon, 2009). Le upperground correspond aux grandes organisations, institutions académiques et entreprises établies qui structurent et exploitent ces innovations à grande échelle (Cohendet & al., 2010). Entre ces deux sphères, le middleground agit comme un espace d'interaction où les idées émergentes du underground sont consolidées, validées et développées avant de rejoindre l'upperground (Grandadam & al., 2013).

Également, il présente une classification des articles en fonction des trois phases du cycle d'innovation – idéation, incubation et exploitation – en s'appuyant sur les concepts développés dans la littérature. L'idéation correspond à la phase de créativité et de

génération d'idées nouvelles, souvent portée par le underground. L'incubation est le moment où ces idées sont structurées, testées et mises en relation avec des réseaux plus établis via le middleground (O'Reilly & Binns, 2019). Enfin, bien que l'exploitation soit généralement associée à la diffusion et à la mise à l'échelle des innovations par le upperground, les articles analysés ici se concentrent principalement sur les premières phases du processus.

Finalement, les composantes clés de chaque article sont mises de l'avant afin de souligner les principaux concepts abordés, et les liens établis avec d'autres théories. Cela permet de mieux comprendre comment chaque étude contribue à la conceptualisation du middleground et de son rôle dans la dynamique de l'innovation.

Tableau 1: Articles traitant le middleground

Chercheurs, année, nom de l'article	Concept du middle, upper et underground	Concepts clés abordés	Étapes abordées dans le cycle de l'innovation
Simon, L., (2009) Underground, upperground et middle- ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville	Le middle-ground : réseaux, communautés et collectifs L'upperground : les firmes créatives, les réseaux de firmes, les clusters, et les organisations culturelles L'underground : individus, groupes et communautés	Le rôle joué par le middleground inclut celui d'intégration, d'expérimentation, de stimulation, d'actualisation, de validation, de signalisation, de remise en question, de disruption et de ressourcement.	Idéation : Exploration du middleground comme espace d'échange stimulant la créativité urbaine. L'accent est mis sur la manière dont ces interactions génèrent de nouvelles idées et stimulent les capacités créatives en milieu urbain.
Grandadam, D., Cohendet, P., & Simon, L. (2013). Places, Spaces, and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal	Middleground: Game developer meetups, informal networks; Upperground: Compagnies de grande taille, comme Ubisoft; Underground: Développeurs indépendants ; communautés de moddeurs	Le middleground est caractérisé par 4 éléments: Des espaces (des constructions cognitives permettant d'échanger), des lieux (des espaces physiques permettant des rencontres), des projets et des événements.	Incubation : Analyse des espaces, projets et événements structurant l'innovation dans le jeu vidéo, pour faciliter les échanges de connaissances et la collaboration.

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010). The Anatomy of the Creative City	Middleground: Communautés créatives; Upperground: Grandes compagnies établies (Ubisoft, Cirque du Soleil); Underground: Artistes et concepteurs indépendants	Le middleground permet de relier la dynamique du upperground, axé sur l'exploitation, avec le underground, ayant une fibre exploratoire afin de faciliter l'innovation, entre autres, en codifiant les connaissances.	Idéation et incubation : L'article illustre comment les idées créatives sont générées, codifiées et structurées en formes opérationnelles dans l'écosystème urbain.
Lange, B., & Schüßler, E. (2018). Unpacking the Middleground of Creative Cities: Spatiotemporal Dynamics in the Configuration of the Berlin Design Field.	Middleground: Espaces de travail collaboratif ; accélérateurs d'entreprises en démarrage Upperground: Investisseurs gouvernementaux et entités gouvernementales Underground: Artistes, travailleurs autonomes	Des initiatives initiées du underground pour stimuler l'innovation ; importance d'une organisation et programmation active afin de garder le réseau vivant ; possibilité d'un middleground entièrement virtuel	Incubation : Étude des espaces collaboratifs et accélérateurs favorisant l'expérimentation structurée et permettant le développement des initiatives créatives.
Cohendet, P., Grandadam, D., & Suire, R. (2021). Reconsidering the Dynamics of Local Knowledge Creation: Middlegrounds and Local Innovation Commons.	Liens entre concept du middleground et concept des communs d'innovation - où les ressources sont partagées ouvertement (ex. Wikipedia) Le FabLab est illustré comme un exemple étant à la fois middleground et commun d'innovation	Les communs d'innovation jouent un rôle dans la dynamique de création de connaissances, en lien avec le middleground.	Idéation et incubation : L'article met de l'avant la manière dont les communs facilitent l'expérimentation structurée et le partage de ressources pour faire émerger de nouvelles idées.

<p>Cohendet, P., Chénier, R., Simon, L., & Stojak, L. (2022). Centech, a World-Class Business Incubator in the Montreal Innovation District.</p>	<p>Middleground: Centech - un accélérateur¹ facilitant la collaboration entre les startups et l'industrie Upperground: Des grandes organisations publiques et privées et le financement institutionnel Underground: Entrepreneurs et deep-tech</p>	<p>L'espace physique, un endroit emblématique, dans un contexte de middleground peut jouer un rôle clé pour structurer et faire vivre l'innovation. Le middleground étant ancré à une institution reconnue (par ex. l'ETS) amène plusieurs ressources et légitimité.</p>	<p>Incubation : Centech, incubateur reliant startups et industrie pour structurer l'innovation en s'appuyant sur la légitimité institutionnelle et les ressources disponibles pour transformer des projets innovants en modèles d'affaires viables.</p>
<p>Ozor, J., Ronde, P., Tung, S., & Boyer, J. (2024). The “Middleground” as a catalyst for the dynamics of innovation in an ecosystem? The case of Eurasanté in Hauts-de-France</p>	<p>Middleground : Eurasanté – un pôle d'excellence en santé Upperground : Institutions publiques (CHU Lille, Métropole Européenne de Lille), grandes entreprises pharmaceutiques et medtech, financements publics et privés Underground : Startups, chercheurs indépendants, communautés d'entrepreneurs.</p>	<p>Les projets et événements ont un impact sur le développement technologique en facilitant l'innovation à l'aide d'échanges de connaissances et d'opportunités Un middleground bien positionné permet d'attirer des financements publics et privés, facilitant davantage l'innovation</p>	<p>Idéation et incubation : L'article met de l'avant le cas de Eurasanté, qui stimule l'innovation via réseaux, événements et financement public-privé pour valider et maturer les solutions innovantes</p>

En observant ce tableau, et à travers l'analyse des différents articles scientifiques, il est possible de constater plusieurs éléments clés concernant le middleground et ses dynamiques d'innovation et d'identifier des opportunités afin d'élargir la littérature scientifique sur le sujet.

Premièrement, le concept du middleground est toujours étudié à l'échelle d'un écosystème, reliant des acteurs et des organisations distinctes externes, mais il n'est jamais abordé dans le cadre d'une seule organisation. Les études mettent en avant des réseaux facilitant l'échange de connaissances et l'expérimentation collective entre entrepreneurs, chercheurs, institutions et industries (Simon, 2009; Grandadam & al., 2013). Par exemple, l'étude de Cohendet & al. (2010) sur Ubisoft et le Cirque du Soleil illustre cette dynamique, où des organisations structurent intentionnellement un middleground pour capter la créativité émergente et la transformer en innovations exploitables. Parallèlement, que ce soit dans le cas de Centech (Cohendet & al., 2022), des clusters comme Eurasanté (Ozor & al., 2024), ou encore des écosystèmes créatifs ouverts (Lange & Schüßler, 2018), ces études soulignent la fonction du middleground comme un espace de médiation entre l'underground et l'upperground se retrouvant dans un cadre inter-organisationnels, dans un écosystème élargi. Toutefois, cette absence d'analyse au sein même des organisations représente une opportunité : si le middleground joue un rôle clé dans l'innovation inter-organisationnelle, il est pertinent d'explorer comment ses dynamiques peuvent être transposées au sein d'une entreprise pour structurer et accélérer l'innovation interne, où la structuration d'un middleground interne pourrait jouer un rôle clé dans l'émergence et le développement d'innovations en facilitant un pont entre la haute direction et les employés. Un programme d'accélération intrapreneuriale, par exemple, pourrait-il représenter un potentiel middleground ? Cette question représente une portion de la question de recherche qui sera répondue.

Deuxièmement, les articles analysés se concentrent principalement sur les premières étapes du cycle de l'innovation, soit l'idéation et l'incubation, mais le lien avec les étapes subséquentes demeure peu abordé. La littérature met l'accent sur la phase exploratoire et la structuration des idées, incluant son rôle dans les mises en relation, la création de connaissances et le développement de projets innovants, mais elle ne traite pas en profondeur de l'influence du middleground sur la mise à l'échelle et l'intégration durable

des innovations. Certaines études suggèrent néanmoins des dynamiques pouvant y contribuer. Par exemple, Centech (Cohendet & al., 2022) et Eurasanté (Ozor & al., 2024) illustrent comment des middlegrounds facilitent l'intégration des innovations émergentes en leur offrant un cadre structuré, un accès à des financements et un soutien organisationnel. De même, l'étude de Cohendet & al. (2010) montre comment des grandes entreprises structurent consciemment des middlegrounds pour cibler des solutions innovantes et les lier à des processus organisationnels durables. Toutefois, la littérature n'explique pas de manière explicite de quelle manière le middleground contribue à la pérennisation des innovations dans le temps. Pourtant, la pérennisation est un enjeu majeur, notamment dans les grandes organisations et les systèmes complexes, où les innovations doivent être intégrées aux structures existantes pour assurer leur viabilité. Selon Maher & al. (2010), environ 70 % des changements organisationnels échouent, un constat particulièrement préoccupant dans le contexte du réseau de la santé. Par ailleurs, moins de 40 % des innovations implantées réussissent à s'ancrer dans le temps et à être diffusées dans au moins un autre milieu au sein de la même organisation (Health Quality Ontario, 2013). Cette lacune soulève une question essentielle : comment les composantes du middleground – espaces, projets, événements et réseaux – façonnent-elles la transition des innovations vers leur adoption à grande échelle ? Examiner cette relation permettrait de mieux comprendre comment le middleground peut non seulement soutenir la naissance d'idées nouvelles, mais aussi contribuer à leur viabilité et leur diffusion dans un environnement plus structuré. Le deuxième volet de la question de recherche traitera de ce sujet, afin de déterminer de quelle manière un middleground peut faciliter la pérennisation et contribuer à l'expansion de projets pilotes.

2.1.3 Le rôle du middleground dans l'équilibre entre l'exploration et l'exploitation

Si le middleground repose sur des composantes comme les espaces, les lieux, les projets et les événements facilitant la rencontre entre le upperground et le underground, son rôle dépasse largement la simple mise en relation. Il agit comme un mécanisme qui structure et orchestre les interactions entre divers modèles d'innovation et facilite l'équilibre entre exploration et exploitation. Bien que cela n'est pas directement cité dans l'article de Cohendet & al (2010), les concepts d'exploration et d'exploitation dont ils font référence

reflètent et approfondissent la théorie de l'ambidexterité (Tushman & O'Reilly, III, 1996). L'exploration consiste à expérimenter, tester de nouvelles idées et générer des connaissances nouvelles, souvent sans garantie immédiate de succès. L'exploitation, en revanche, vise à optimiser, améliorer et capitaliser sur des savoirs et technologies existants. Selon Cohendet & al (2010), historiquement, les organisations de grande envergure ont tendance à se concentrer davantage sur l'exploitation, c'est-à-dire développer en capitalisant sur les technologies et infrastructures existantes (Benner & Tushman, 2003), car elle représente une stratégie moins risquée, axée sur une rentabilité et une stabilité plus prévisible. L'innovation radicale et l'expérimentation, quant à elles, sont souvent externalisées vers le underground, permettant ainsi aux entreprises de rester compétitives sans perturber leur fonctionnement interne. Le middleground permet de créer un équilibre en permettant aux grandes organisations d'explorer sans mettre à risque leur structure existante. Il offre un environnement où l'exploration est permise - autant dans la génération des idées que la validation de concepts, servant d'espace d'expérimentation.

Centech illustre bien cette dynamique dans l'article de Cohendet & al (2022) : en tant que accélérateur, il offre un cadre où des startups issues du underground peuvent développer des innovations exploratoires, tout en bénéficiant du soutien et des ressources du upperground, tel que l'accès aux grandes entreprises et aux opportunités de financement institutionnel. Cette structure permet d'atténuer les risques liés à l'innovation radicale, tout en maximisant les chances de succès commercial.

2.1.4 Qui mène l'innovation? Le middleground entre approche ascendante (bottom-up) et descendante (top-down)

Si le middleground joue un rôle clé dans l'équilibre entre exploration et exploitation, il est également façonné la manière dont l'innovation est initiée et dirigée. Provient-elle principalement du underground et évolue-t-elle de manière ascendante (bottom-up) ou est-elle guidée par les grandes institutions et entreprises en adoptant une approche plus descendante (top-down) ? Alors que certains middlegrounds fonctionnent comme des espaces d'expérimentation ouverts favorisant l'innovation ascendante, d'autres sont

davantage structurés par des acteurs du upperground qui orientent l'innovation en fonction de leurs besoins stratégiques. Ces dynamiques influencent non seulement la nature des idées qui émergent, mais aussi la manière dont elles sont encadrées, développées et intégrées dans un écosystème plus large.

Lange & Schüßler (2018) apportent un regard novateur sur le middleground en mettant en avant l'innovation bottom-up, illustrant comment elle peut être initiée par le underground sans nécessairement être menée en tout temps par le upperground. Dans ce cas, le middle ground permet de faciliter la mise en réseau, la co-création d'espaces symboliques et physiques favorisant l'expérimentation, ainsi que la capacité à établir des connexions avec des institutions culturelles, éducatives ou politiques (Lange & Schüßler, 2018). Ce phénomène est particulièrement visible dans les écosystèmes créatifs ouverts, où les interactions entre créateurs et entrepreneurs indépendants permettent la circulation et l'enrichissement des idées avant même qu'elles n'atteignent des structures formelles. Cette approche contraste avec d'autres études, comme celles de Cohendet & al. (2010, 2011), qui analysent plutôt les dynamiques d'innovation structurées où le middleground est alimenté par des institutions et des entreprises cherchant à organiser et canaliser la créativité des individus. Par exemple, dans leur étude sur Montréal, ils mettent en lumière le rôle d'Ubisoft comme acteur clé du upperground, structurant les interactions entre créateurs indépendants, studios de jeu et investisseurs (Cohendet & al., 2010). De même, le Cirque du Soleil illustre une approche différente où la créativité artistique émerge du underground, mais est rapidement encadrée et exploitée par une organisation bien établie (upperground), créant ainsi une dynamique hybride entre les deux pôles.

L'étude sur Centech (Cohendet & al., 2022) illustre un autre modèle de middleground, où l'innovation bottom-up issue des startups est structurée et accompagnée dans un cadre institutionnalisé. Contrairement aux dynamiques spontanées décrites par Lange & Schüßler (2018), Centech fonctionne comme un espace d'accélération intentionnel, où les jeunes entreprises sont guidées à travers des programmes d'accompagnement, un accès à des financements et des connexions avec des acteurs du upperground, tel que des grandes entreprises, des institutions publiques, et des investisseurs. Bien que les innovations émergent ici de l'underground, les besoins identifiés par le upperground influencent

également le développement des solutions, renforçant ainsi un modèle d’innovation hybride. Ce type de middleground institutionnalisé favorise une approche plus structurée de l’innovation, où l’émergence des idées est facilitée par des ressources tangibles et un cadre organisationnel qui accélère leur mise en marché.

Ces différentes perspectives montrent que le middleground peut être un lieu d’émergence où l’innovation suit une dynamique ascendante (bottom-up), ou au contraire, être structuré et orienté par des acteurs institutionnels (top-down). Son rôle, dans les deux cas, demeure central dans la facilitation de la transition des idées vers des structures formalisées.

2.1.5 Middleground, innovation interne et intrapreneuriat

Dans la littérature scientifique, il est possible de constater que le concept du middleground est illustré dans un contexte écosystémique, mettant en relations divers acteurs à travers multiples organisations. Si les incubateurs comme Centech permettent aux startups d’explorer et d’accéder aux ressources du uperground, une autre question se pose : comment les grandes organisations peuvent-elles structurer ces dynamiques d’exploration en interne ?

C’est dans cette optique que l’accélération intrapreneuriale émerge comme une solution alternative, cherchant à reproduire certaines caractéristiques du middleground directement à l’intérieur des organisations. Par exemple, selon Knote & Blohm (2016), un accélérateur intrapreneurial peut être un système pour soutenir les intrapreneurs dans le développement et l’implantation d’idées novatrices, et donc, en encourageant l’exploration, traditionnellement moins associée aux mécanismes internes d’une grande organisation.

Le terme entrepreneuriat existe depuis le 18^e siècle, où un banquier, Cantillon, a utilisé ce terme en faisant référence aux personnes prêtes à parier leur propre argent pour des projets d’affaires (Filion, 1997). Le terme a ensuite été documenté et popularisé en début du 20^e siècle par Schumpeter, qui a fait un lien plus clair avec l’innovation. Le concept concernant l’intrapreneuriat, ou l’entrepreneuriat corporatif, est né quelques décennies plus tard (Antoncic and Hisrich, 2003). Selon Antoncic et Hisrich (2003),

l'intrapreneuriat peut être défini comme l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante. Il s'agit ici du concept illustrant des personnes n'ayant pas forcément de rôle formel en matière de gestion de l'innovation, ou travaillant en recherche et développement, mais pouvant toutefois contribuer au processus d'innovation en proposant et mettant en œuvre des concepts et initiatives innovants (Neyer & al, 2009).

Ainsi, si le middleground est traditionnellement étudié dans un contexte écosystémique, reliant des acteurs issus de différentes organisations, l'accélération intrapreneuriale ouvre une nouvelle perspective en intégrant ces dynamiques à l'intérieur même des grandes organisations. En structurant un environnement où les employés peuvent explorer, tester et développer des solutions novatrices, un programme d'accélération intrapreneuriale pourrait jouer un rôle similaire aux espaces intermédiaires décrits dans la littérature, en facilitant la connexion entre l'exploration menée par les intrapreneurs et l'exploitation des innovations par les instances décisionnelles. Cela devient également possible que de nouveaux intrapreneurs émergent grâce aux opportunités proposées par un programme comme celui-ci. Toutefois, si ces programmes permettent de soutenir le développement d'idées innovantes, leur capacité à assurer la pérennisation et la mise à l'échelle des projets pilotes demeure une question ouverte. Dans cette optique, il devient pertinent d'examiner dans quelle mesure un programme d'accélération intrapreneuriale peut agir comme un middleground, et surtout, comment il facilite la transition des projets innovants vers une intégration durable au sein de l'organisation.

2.2 La pérennisation et la mise à échelle de projets innovants

Dans le domaine de l'innovation organisationnelle, la question de la pérennisation et de la mise à échelle est centrale pour assurer un impact durable des initiatives. Si un projet innovant peut démontrer son efficacité à petite échelle, sa viabilité à long terme et son expansion au-delà de sa portée initiale nécessitent des stratégies adaptées au contexte et à l'objectif. Comprendre ces dynamiques permet d'adopter une approche plus structurée quant à l'implantation durable et à l'expansion des innovations. Ce qui suit explore la distinction entre ces concepts et met en lumière les différentes perspectives issues de la littérature scientifique sur leur mise en œuvre.

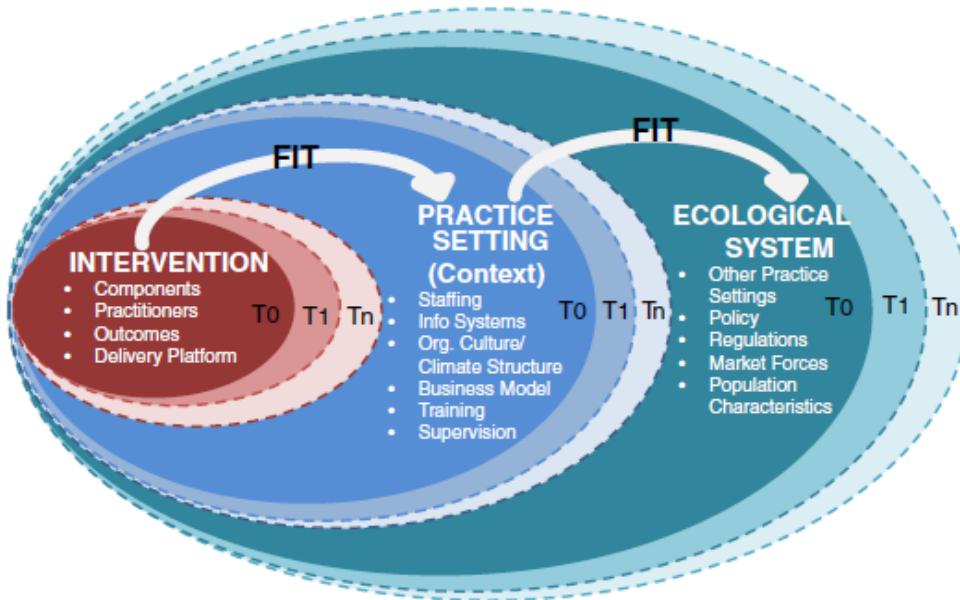
Les sections qui suivent visent à poser les fondations conceptuelles nécessaires à l'analyse des résultats. Elles sont structurées en cinq temps. D'abord, la pérennisation de l'innovation sera définie à partir de différents cadres issus de la littérature scientifique. Ensuite, les principales composantes qui contribuent à cette pérennisation seront présentées. Suivra une définition de la mise à l'échelle, accompagnée des différentes nuances conceptuelles qui y sont associées dans les écrits. Une section distincte sera ensuite consacrée aux composantes favorisant cette mise à l'échelle. Enfin, un tableau synthèse viendra clore cette partie en identifiant les facteurs communs aux deux dynamiques, pérennisation et mise à l'échelle, en mettant en évidence les quatre leviers les plus déterminants selon la littérature analysée.

2.2.1 La pérennisation d'une innovation

Les définitions de la pérennisation varient selon les auteurs, mais convergent sur certains principes fondamentaux. Cantin & Cormier (2014) la décrivent comme "la persistance d'un projet à continuer de produire ses effets positifs dans le temps", mettant ainsi l'accent sur la continuité des bénéfices attendus. Moore & al. (2017) enrichissent cette définition en identifiant cinq dimensions essentielles : la durée, la mise en œuvre continue, le maintien des changements comportementaux, l'adaptabilité, et l'impact durable. Chambers, Glasgow & Strange (2013), quant à eux, adoptent une approche plus dynamique avec le Dynamic Sustainability Framework (DSF), où la pérennisation est un processus évolutif nécessitant des ajustements constants en fonction des changements contextuels.

En effet, selon Chambers & al (2013), le modèle DSF tient compte de trois niveaux: l'intervention, ou la nouveauté implantée, y compris ses composantes, parties prenantes, et bénéfices, doit correspondre au contexte organisationnelle (incluant la culture, le modèle opérationnel, et le modèle de formation), ainsi qu'à l'écosystème socio-environnemental plus large, y compris les caractéristiques de la population, et les lois et règlements.

Figure 2 - Modèle *Dynamic Sustainability Framework* (Chambers et al, 2013)



Malgré ces nuances, toutes ces définitions s'accordent sur trois éléments clés : premièrement, la nécessité d'une continuité des effets positifs, deuxièmement, l'importance de l'adaptation au contexte pour éviter une rigidité limitante, et troisièmement, le rôle central des acteurs impliqués, qu'il s'agisse des organisations, des parties prenantes ou des bénéficiaires, dans le maintien et l'évolution de l'innovation.

En d'autres termes, elle vise à assurer la continuité et l'impact durable d'une initiative au-delà de sa phase initiale d'implantation. Un projet pérennisé ne se limite pas à survivre, il doit s'ancrer de manière durable dans son environnement, et se reposant sur une capacité à évoluer et à s'adapter, à s'intégrer durablement et à maximiser son impact à long terme. Selon l'article de Papoutsi & al. (2024), le concept de pérennisation est abordé plus spécifiquement dans le contexte du déploiement d'une innovation à plus grande échelle, et pas dans le cadre de la continuité d'un projet pilote dans sa portée initiale. Leur cadre sur trois niveaux - la diffusion, la mise à échelle et la pérennisation, est envisagée dans une logique d'expansion plutôt que de maintien local d'une innovation. Ainsi, dans leur approche, la pérennisation concerne l'intégration durable d'une innovation dont la portée a été élargie, en assurant sa stabilité, son adaptation continue et son ancrage

institutionnel. En revanche, ils ne traitent pas directement du maintien d'un projet pilote avant sa diffusion ou mise à échelle, ce qui indique une différence avec d'autres perspectives comme celle de Cantin & Cormier (2014), qui considèrent la pérennisation comme une étape initiale possible, même avant une expansion plus large.

Alors que certains travaux, comme ceux de Papoutsi & al. (2024), abordent la pérennisation dans le cadre d'un déploiement à grande échelle, d'autres perspectives, notamment celle de Cantin & Cormier (2014), Scheirer (2005) et Chambers & al (2013), soulignent l'importance de consolider un projet dès son stade pilote. Les deux perspectives sont complémentaires: Stabiliser une innovation à travers la pérennisation est une étape cruciale, que ce soit dans sa portée initiale ou à chaque phase de son expansion. Assurer la continuité et l'intégration durable d'un projet innovant permet de préserver ses bénéfices à long terme, en capitalisant sur les efforts d'implantation.

2.2.1 Les composantes qui contribuent à la pérennisation

Selon le Guide d'accompagnement des projets innovants (Cantin & Cormier, 2014), la pérennisation repose sur trois piliers fondamentaux : le maintien des effets positifs du changement, l'institutionnalisation et le renforcement des capacités. Cela signifie que pour qu'une innovation perdure, elle doit être non seulement efficace et pertinente, mais également intégrée aux structures existantes, soutenue par des ressources durables et transmise aux futurs acteurs concernés. L'engagement des parties prenantes est un élément clé, nécessitant une adhésion des dirigeants, des employés et parfois même des partenaires externes pour garantir la continuité du projet au fil du temps.

Scheirer (2005) a également identifié des facteurs influençant l'étendue de la pérennisation. Tout d'abord, la présence d'un champion du changement joue un rôle déterminant, qu'il s'agisse d'un promoteur interne, d'un membre de l'équipe élargie ou d'une structure dédiée à la promotion de l'innovation. Le champion doit être positionné stratégiquement afin de créer un lien entre le volet stratégique, la haute direction et les opérations sur le terrain, facilitant ainsi l'alignement entre le volet stratégique et l'exécution concrète du projet. Ensuite, la capacité d'adaptation du programme est essentielle : permettre des ajustements au besoin, au fil du temps, garantit que la solution

demeure pertinente et continue à générer des bénéfices pour ses utilisateurs tout en considérant le contexte évolution organisationnel. L'alignement du programme avec la mission et le fonctionnement organisationnel facilite son intégration et son maintien à long terme. La perception des bénéfices par les parties prenantes constitue également un levier important, influençant leur engagement à soutenir l'initiative. Enfin, un soutien actif des parties prenantes, tant au sein de l'organisation qu'en externe, renforce la légitimité et la viabilité du projet, assurant ainsi sa pérennisation dans le temps.

Enfin, Chambers, Glasgow & Stange (2013) adoptent une vision plus dynamique et adaptative de la pérennisation, à travers leur Dynamic Sustainability Framework (DSF). Contrairement aux modèles traditionnels qui envisagent la pérennisation comme un état stable à atteindre, ils la définissent comme un processus évolutif, nécessitant des ajustements continus pour répondre aux transformations organisationnelles et systémiques. Cette perspective met en évidence quatre composantes essentielles : l'adaptabilité de l'intervention, l'implication continue des parties prenantes, l'apprentissage organisationnel et la prise en compte des évolutions du contexte élargi. Une innovation durable ne doit pas seulement survivre, mais s'ajuster et s'améliorer constamment pour maintenir sa pertinence. Dans cette optique, l'évaluation en continu et l'engagement actif des acteurs sont des leviers stratégiques permettant à une intervention de rester alignée avec son environnement tout en maximisant ses effets positifs.

Ces différentes approches, bien que complémentaires, soulignent un point commun fondamental : la pérennisation ne repose pas uniquement sur la continuation d'un projet, mais sur sa capacité à évoluer, à mobiliser ses parties prenantes et à s'intégrer durablement dans un environnement en constante évolution. Cela implique un excellent sens d'adaptation, permettant un ajustement en continu en fonction des apprentissages et des besoins qui continuent à émerger au fil du temps. Un projet qui se pérennise est un projet capable d'évoluer sans perdre son essence et ses bénéfices, en s'adaptant aux réalités changeantes de son environnement organisationnel.

Si la pérennisation assure la continuité d'un projet dans son cadre initial, elle ne signifie pas nécessairement une augmentation de sa portée ou de son adoption à plus grande

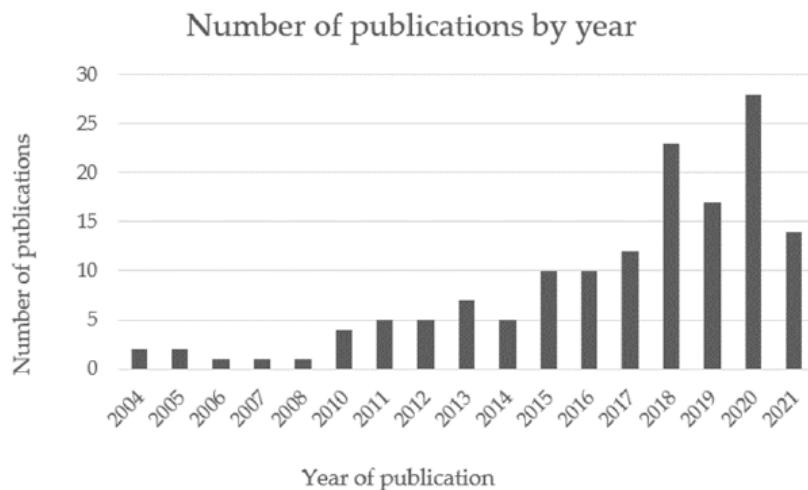
échelle. Un projet peut être pérennisé tout en gardant sa portée initiale uniquement, tout comme une initiative peut être mise à échelle sans que sa viabilité à long terme ne soit assurée. En ce sens, la pérennisation et la mise à échelle sont des dynamiques complémentaires mais distinctes. L'adaptation vise à garantir sa durabilité et son intégration profonde dans une organisation, tandis que la mise à échelle se concentre sur l'expansion et l'adaptation d'une innovation dans divers contextes. Comprendre cette nuance est essentiel pour élaborer des stratégies adaptées, car un projet qui se diffuse largement sans ancrage solide risque de s'essouffler, tandis qu'un projet pérenne mais limité à son périmètre initial ne maximise pas son potentiel d'impact.

Si la pérennisation assure la continuité d'un projet dans son cadre initial, son articulation avec la diffusion et la mise à échelle reste essentielle pour comprendre comment une innovation peut dépasser son contexte d'origine et être adoptée à plus grande échelle. La section suivante explore ces dynamiques en distinguant propagation, diffusion et mise à échelle.

2.2.3 Les nuances entre la propagation, la diffusion et la mise à échelle

Il est possible de constater une croissance significative de la littérature scientifique portant sur l'expansion des innovations, particulièrement au cours des dernières années. Cette évolution témoigne d'un intérêt croissant et multidisciplinaire pour le sujet, bien que la recherche demeure encore fragmentée entre différents domaines d'étude. Les publications recensées sont majoritairement qualitatives, privilégiant une approche fondée sur des études de cas pour analyser les mécanismes, les défis et les stratégies associés à l'expansion des innovations. Environ 78 % des études se concentrent sur les secteurs de la santé, de l'agriculture et du développement, suggérant que la mise à échelle des innovations est un enjeu particulièrement critique dans ces industries où les solutions doivent souvent être adaptées à des contextes variés et complexes (Breaugh & al., 2021).

Figure 3 Croissance des publications traitant l'expansion d'innovations



L’expansion d’une innovation est souvent définie comme étant une mise à échelle. Selon Gouvernement Canada (2023), la mise à échelle est un processus progressif et structuré visant à élargir sa portée et son impact de manière durable, tant sur le plan individuel que collectif et systémique.

D’autres auteurs proposent des nuances supplémentaires pour expliquer les concepts d’une expansion d’une innovation. Par exemple, Papoutsi & al (2024) élaborent davantage le concept de déploiement d’une innovation à plus grande échelle en proposant trois niveaux. Le premier est la diffusion – l’idée de répliquer la solution testée sous forme de projet pilote ailleurs, avec ou sans modifications. La deuxième est la mise à échelle, qui implique un volet de profondeur et l’ampleur plus grand – représentant une portée plus importante que dans un contexte de diffusion. Finalement, le troisième niveau, la pérennisation dans un contexte de déploiement d’une innovation à plus grande échelle, implique la continuation de l’existence du programme ou initiative implantée et de son amélioration continue, tout en continuant de tirer bénéfice de la solution suite aux efforts de l’implantation (Braithwaite, 2020). Les étapes ne sont pas forcément linéaires, et il peut y avoir du chevauchement (Papoutsi & al, 2024).

Breugh & al. (2021) mettent de l’avant une distinction entre le concept de propagation d’une innovation et celui de mise à échelle. Selon leur définition, à la suite d’une revue de littérature de 147 articles, le concept de propagation est davantage passif et organique.

Celui-ci est divisé en deux écoles de pensée : selon les perspectives rationnelles, issues de l'économie, la propagation d'une innovation émerge de la valeur perçue par rapport au fonctionnement actuel - incluant les processus, méthodologies et idées en place. L'école de pensée sociale, issue de la sociologie, se concentre davantage sur l'impact de la pression sociale à se conformer, menant parfois à l'adoption des innovations non pas en raison de ses bénéfices attendus, mais plutôt sous l'influence des normes sociales et des comportements dominants.

Ainsi, bien que Papoutsi & al. (2024) et Breugh & al. (2021) abordent tous deux l'expansion des innovations, leurs approches mettent en lumière des distinctions importantes entre diffusion et propagation. Papoutsi & al. (2024) conçoivent la diffusion comme une démarche plus intentionnelle et structurée, où une innovation est répliquée dans un nouveau contexte, avec ou sans modification. En revanche, Breugh & al. (2021) définissent la propagation comme un processus plus spontané et organique, qui repose sur des dynamiques économiques et sociales influençant l'adoption progressive d'une innovation, sans intervention explicite pour en accélérer l'implantation. Cette distinction est essentielle pour mieux comprendre comment les innovations évoluent au sein des organisations : si la diffusion implique un certain degré de planification, la propagation repose davantage sur l'adoption naturelle en réponse aux perceptions individuelles ou aux pressions sociales. Ces nuances permettent d'affiner l'analyse des stratégies de mise à échelle et des conditions nécessaires à la pérennisation des innovations dans un contexte organisationnel.

Breugh & al. (2021) définissent la mise à échelle comme un processus multidimensionnel comprenant trois formes distinctes : scaling out, soit l'expansion d'une innovation vers un plus grand nombre d'acteurs ; scaling up, impliquant des changements politiques et réglementaires ; et scaling deep, qui vise une transformation culturelle et institutionnelle en profondeur. Selon Breugh & al. (2021), la mise à échelle ne peut pas simplement découler d'une adoption spontanée, mais nécessite des conditions favorables telles qu'un soutien organisationnel, des mécanismes d'adaptation et des ressources dédiées. Papoutsi & al. (2024) renforcent cette idée en démontrant que le passage d'une diffusion à une mise à échelle efficace implique une réPLICATION adaptée,

une structuration accrue et un processus de pérennisation. Ainsi, les deux articles convergent sur un point fondamental : l’expansion réussie d’une innovation ne peut pas reposer uniquement sur des dynamiques organiques et nécessite des stratégies intentionnelles pour assurer son institutionnalisation et son intégration durable.

2.2.4 Les composantes qui contribuent à la diffusion, la mise à échelle, et à la pérennisation d'une portée élargie

Alors que les sections précédentes portaient sur la pérennisation d'une innovation dans sa portée initiale, cette section se concentre sur les facteurs qui facilitent sa diffusion et sa mise à échelle, tout en assurant sa continuité dans le temps. La littérature scientifique récente identifie plusieurs dimensions interreliées qui influencent la réussite de cette expansion. Quatre grandes catégories émergent : les facteurs individuels, tels que la perception de la valeur et l’engagement des porteurs de projet ; les structures organisationnelles, incluant le leadership, les ressources disponibles et les mécanismes de gouvernance ; les processus, notamment l’approche itérative d’implantation, la flexibilité de l’innovation et sa capacité d’adaptation ; et enfin le contexte, qui englobe l’environnement politique, réglementaire et interorganisationnel dans lequel l’innovation s’inscrit.

Selon Papoutsi & al. (2024), plusieurs facteurs facilitent la diffusion, la mise à échelle et la pérennisation d'une innovation lorsque sa portée s’élargit. Tout d’abord, la perception de la valeur et de la faisabilité de l’intervention joue un rôle clé : les parties prenantes impliquées doivent reconnaître l’innovation comme une valeur ajoutée pour leur travail et la considérer comme réalisable sur le long terme. Si cette démonstration de valeur est plus simple dans des initiatives locales à petite échelle, elle devient plus complexe à mesure que l’innovation se propage dans des systèmes plus vastes, où les critères d’évaluation et les attentes peuvent diverger. L’adaptabilité de l’intervention joue également un rôle clé, puisqu’elle doit répondre aux besoins spécifiques des différents acteurs en fonction de son niveau de maturité. De plus, la présence d’un acteur dont le rôle inclut de soutenir ce changement, des ‘champions’ en quelque sorte, intégrés à des équipes et des structures soutenant l’innovation est plus efficace que des initiatives portées uniquement par des individus isolés. Enfin, l’alignement avec les priorités

organisationnelles et les dynamiques interorganisationnelles est crucial pour favoriser une intégration fluide de l'innovation et assurer sa pérennité dans un environnement en évolution.

Dans cette perspective, Côté-Boileau & al. (2023) décrivent la diffusion et la pérennisation des innovations comme un processus complexe, qui est influencé par différentes conditions organisationnelles. Ils mettent l'emphase sur l'importance d'une approche itérative, où le changement se fait progressivement plutôt que de manière rigide et linéaire. Ils mettent également en évidence l'influence des facteurs politiques, des incitatifs financiers et des ressources organisationnelles, qui peuvent, d'un côté, favoriser l'expansion d'une innovation, et inversement, cela peut également freiner l'adoption et la durabilité.

Parmi les éléments qui favorisent l'expansion d'une innovation, on peut voir une innovation adaptable, un leadership distribué plutôt que hiérarchique, une responsabilisation réciproque, un contexte organisationnel réceptif, un rythme de changement itératif, un soutien managérial engageant et une gouvernance décentralisée. On peut y faire un lien avec Brown (2014) qui fait référence à une organisation avec des caractéristiques ‘mécaniques’. À l’inverse, une innovation rigide, un leadership hiérarchique, une responsabilité unilatérale, un contexte organisationnel tendu, un changement linéaire, un soutien symbolique et une gouvernance centralisée constituent des obstacles majeurs à l’adoption et à la pérennisation d’une innovation. Selon Brown (2014), il s’agirait ici de caractéristiques se rapprochant d’une organisation ‘organique’, ayant des conditions plus propices à l’innovation.

Ainsi, il est possible de déduire de la littérature citée que pour maximiser les chances de succès d'une innovation, il est préférable d'adopter une approche souple et inclusive, où chaque acteur peut contribuer activement à son adaptation et à son intégration progressive dans l'organisation. En combinant une vision stratégique claire, une structure organisationnelle agile et un soutien managérial fort, la diffusion et la pérennisation d'une innovation peuvent être optimisées tout en minimisant les résistances et les risques d'abandon.

Selon Breaugh & al. (2021), la mise à échelle d'une innovation est influencée par un ensemble de facteurs contextuels, qui peuvent soit faciliter soit limiter son expansion. Ces

facteurs se répartissent en trois catégories principales : organisationnels, liés au projet et externes.

Les facteurs organisationnels incluent les ressources financières et humaines, le leadership, la capacité à prendre des risques et le temps disponible pour le déploiement de l'innovation. Un manque de ressources ou une réticence au changement au sein des organisations peut freiner l'expansion d'une innovation prometteuse. Les facteurs liés au projet concernent les aspects techniques et la gestion de la performance. Une innovation bien structurée, avec un suivi rigoureux de ses résultats et une capacité d'adaptation aux retours des utilisateurs, a plus de chances de réussir sa mise à échelle. Enfin, les facteurs externes englobent l'environnement législatif, l'adaptation au contexte local, ainsi que la collaboration avec des partenaires et parties prenantes. Une réglementation rigide ou un manque d'engagement des parties prenantes peut entraver l'expansion d'une innovation, tandis qu'un environnement institutionnel favorable et des alliances stratégiques peuvent en accélérer l'adoption. Ainsi, la mise à échelle repose sur la combinaison de ces facteurs contextuels qui influencent sa capacité à s'intégrer durablement et à générer un impact élargi.

2.2.5 Les facteurs communs contribuant à la pérennisation initiale ainsi qu'à la mise à échelle

En croisant les travaux de Cantin & Cormier (2014), Scheirer (2005), Chambers & al. (2013), Breaug & al. (2021) et Papoutsi & al. (2024), plusieurs facteurs communs émergent comme des éléments clés favorisant aussi bien la pérennisation d'une innovation que sa diffusion et sa mise à échelle, ainsi que la pérennisation qui suit. Le Tableau 2, intitulé Concepts clés contribuant à la pérennisation et l'expansion d'un projet innovant, illustre ces éléments.

Tableau 2: Concepts clés contribuant à la pérennisation et l'expansion d'un projet innovant

Articles	Concept	Explication
Scheirer (2005), Chambers & al. (2013), Cantin & Cormier (2014), Breaugh & al. (2021), Papoutsi & al. (2023)	Capacité d'adaptation	L'adaptation au fil du temps pour refléter les changements organisationnels, et l'adaptation aux réalités locales lorsque la portée d'une innovation augmente
Scheirer (2005), Chambers & al. (2013), Cantin & Cormier (2014), Breaugh & al. (2021), Papoutsi & al. (2023)	Alignement avec le contexte organisationnel et stratégique	Un alignement avec la mission organisationnelle, un contexte réceptif ayant une ouverture à l'innovation et un arrimage avec le mode de fonctionnement actuel de l'organisation, et un alignement avec le contexte sociopolitique et économique
Scheirer (2005), Breaugh & al. (2021), Papoutsi & al. (2023)	Soutien des parties prenantes et des champions du changement	La présence de champions dans le développement du projet et la planification de la pérennisation et le soutien du leadership, donnant la légitimité au projet
Scheirer (2005), Chambers & al (2013), Breaugh & al (2021)	Perception des bénéfices	L'évaluation intégrée dans la conception de l'innovation, perception des bénéfices par les parties prenantes impliquées

La première composante qui représente un facteur important autant pour la pérennisation d'un projet pilote innovant, que l'évolution de sa portée, est l'adaptabilité. Pour assurer la pérennisation d'une innovation, celle-ci doit évoluer en fonction des changements organisationnels et sociaux afin de maintenir sa pertinence dans le temps (Chambers & al., 2013). Scheirer (2005) souligne d'ailleurs que cette capacité d'adaptation repose sur la possibilité de modifier progressivement un programme afin qu'il s'intègre durablement aux réalités organisationnelles. Pour la diffusion et la mise à échelle, cela signifie que l'innovation doit être ajustable à différents contextes et types d'acteurs (Papoutsi & al., 2024). Selon Breaugh & al. (2021), cette capacité d'adaptation repose sur des facteurs organisationnels, tels que le leadership, la flexibilité des ressources humaines et

financières, ainsi que sur l'existence d'une culture d'innovation qui permet aux acteurs de tester et d'ajuster l'innovation en fonction des réalités locales. Chambers & al. (2013) insistent sur l'importance d'un suivi continu et d'un cadre d'évaluation dynamique pour s'assurer que l'innovation évolue de manière pertinente et efficace au sein de l'organisation. Dans les trois cas, une innovation doit être suffisamment flexible pour pouvoir s'adapter aux besoins changeants des utilisateurs, aux dynamiques organisationnelles et aux contextes écosystémiques et environnementaux au-delà de l'organisation.

La deuxième composante est l'alignement avec le contexte organisationnel et stratégique. En effet, une innovation a plus de chances d'être maintenue et/ou élargie si elle s'intègre bien aux priorités stratégiques, aux ressources et aux structures existantes. Pour la pérennisation, cela signifie qu'une innovation doit être institutionnalisée dans les processus internes (Cantin & Cormier, 2014). En effet, Scheirer (2005) met en avant que l'intégration d'une innovation dans la mission et les procédures d'une organisation est un facteur clé de sa pérennisation, garantissant ainsi son ancrage à long terme. Chambers & al. (2013) insistent également sur la nécessité d'un alignement stratégique dynamique, où l'innovation doit continuellement être ajustée aux évolutions des structures organisationnelles et aux priorités changeantes. Pour la mise à échelle, elle doit être compatible avec les orientations stratégiques organisationnelles (Papoutsi & al., 2024). Breaugh & al. (2021) précisent que l'intégration de l'innovation dans les cadres politiques et réglementaires est un levier clé pour son expansion à plus grande échelle. Sans cet alignement stratégique, l'innovation risque de rester limitée à son état expérimental sans atteindre une diffusion significative.

La troisième composante est le soutien des parties prenantes et des champions du changement. Le rôle d'un champion ou d'un leader de l'innovation est crucial pour faciliter l'adhésion, mobiliser les ressources et assurer un ancrage organisationnel durable. Selon Scheirer (2005), il est essentiel que celui-ci soit bien positionné, celui-ci pouvant parfois être à un niveau exécutif. Pour la pérennisation, un acteur clé interne doit défendre l'innovation auprès des décideurs et des équipes, afin de bien positionner le projet (Scheirer, 2005). Pour la diffusion et la mise à échelle, ces champions doivent être intégrés dans des structures soutenant l'innovation pour assurer son adoption à plus

grande échelle (Papoutsi & al., 2024). Breaugh & al. (2021) soulignent que le leadership stratégique et l'implication des parties prenantes à différents niveaux de l'organisation sont des facteurs déterminants pour l'expansion réussie d'une innovation, en assurant une coordination efficace et une mobilisation des ressources nécessaires.

Finalement, la perception des bénéfices joue un rôle majeur pour déterminer de quelle manière sera priorisée la solution en question. Cela implique de bien définir le besoin et s'assurer de miser sur un enjeu considéré prioritaire. Scheirer (2005) souligne que cette perception doit être claire non seulement pour les décideurs, mais également pour le personnel et les bénéficiaires directs de l'innovation, afin d'assurer un soutien organisationnel accru et une adoption durable. Pour la diffusion et la mise à échelle, la démonstration des bénéfices devient plus difficile considérant que l'innovation touche des environnements plus complexes, ce qui demande un effort supplémentaire pour convaincre les nouveaux adoptants (Papoutsi & al., 2024). Breaugh & al. (2021) mettent en avant que la gestion de la performance, notamment à travers des outils d'évaluation continue et la disponibilité d'indicateurs de résultats, permet de fournir des données tangibles sur l'impact de l'innovation, facilitant ainsi sa légitimation et son expansion. Chambers & al. (2013) ajoutent que l'intégration de l'évaluation des résultats dans l'organisation est essentielle pour assurer que les bénéfices de l'innovation soient non seulement perçus, mais également mesurés et utilisés comme levier pour guider l'amélioration continue. Une innovation accompagnée de données de performance claires et convaincantes a plus de chances d'être diffusée et mise à échelle de manière durable.

3 - Chapitre 3 – la méthodologie

La visée du mémoire est de répondre à la question suivante : Comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d'une organisation? Plus spécifiquement, comment facilite-t-il la pérennisation de projets pilotes?

3.1 Terrain d'études

Le terrain d'études sélectionné est le Centre Intégré Universitaire de Santé et Services Sociaux du Centre-Sud de l'île de Montréal (CIUSSS Centre-Sud, ou CCSMTL). Il s'agit d'un établissement offrant principalement des services de première et deuxième ligne à la population de son territoire (Centre-Sud de Montréal), et coordonnant des mandats régionaux (sur toute l'île de Montréal) et provinciaux.

Le mémoire portera sur l'accélérateur intrapreneurial Dans l'œil du tigre, porté par le Bureau de l'innovation du CIUSSS Centre-Sud. Plus spécifiquement, les deux premières éditions seront mises de l'avant, 2022-2023 et 2023-2024 respectivement. La première édition de l'accélérateur intrapreneurial a visé trois directions, et la deuxième édition en a visé cinq. La troisième édition, exclue du mémoire, a visé l'établissement au complet.

3.1.1 L'innovation dans le réseau de la santé et services sociaux québécois

La loi 10, adoptée en février 2015, a été proposée par Gaétan Barrette qui occupait à ce moment le poste de ministre de la Santé. Ce projet de loi, aussi appelé la ‘réforme Barrette’, proposait une importante modification du réseau de la santé et des services sociaux en fusionnant des établissements de santé et de services sociaux en fonction de différentes régions et en centralisant la gouvernance.

Le CIUSSS du Centre-Sud est ainsi le résultat d'une fusion de 11 établissements, incluant des établissements de santé et de services sociaux. Au total, il comprend au-delà de 20,000 employés et plus de 150 lieux physiques sur l'île de Montréal. Il s'agit du plus grand CIUSSS de l'île de Montréal.

Dans le contexte du CIUSSS Centre-Sud, plusieurs défis structurels et culturels viennent complexifier la mise en œuvre et la pérennisation d'initiatives innovantes. D'une part, la distance hiérarchique entre les instances décisionnelles et les équipes terrain peut freiner

la circulation des idées et créer un décalage entre les orientations stratégiques et les réalités opérationnelles. Cette tension est amplifiée par la diversité culturelle issue de la fusion des établissements en 2015, qui a entraîné l'intégration de pratiques, de structures et d'identités organisationnelles variées, parfois difficiles à harmoniser. La réalité d'un employé d'un CIUSSS varie grandement en fonction de la direction où il se trouve. Par exemple, la réalité des personnes œuvrant dans une direction de services sociaux, tel que SAPA (Soutien à l'autonomie des personnes âgées), est très différente de la réalité des personnes qui se retrouvent au sein d'une urgence d'hôpital. Le fossé est encore plus grand lorsqu'on les compare à des directions administratives, tel que la direction des finances, ou la direction de ressources humaines. Non seulement leur réalité varie selon le rôle, l'équipe, et la direction, mais également en termes de langage employé, les types d'enjeux vécus quotidiennement, et les relations entre collègues et collaborateurs.

À cela s'ajoute une complexité bureaucratique importante, caractéristique des grandes organisations publiques, qui ralentit les processus décisionnels et peut décourager les initiatives locales. Par ailleurs, les employés sont majoritairement axés sur les opérations courantes, dans un environnement de forte pression, ce qui rend difficile l'équilibre entre l'exécution des tâches quotidiennes et le temps nécessaire à l'exploration ou au développement de projets innovants. Finalement, l'utilisation de systèmes informatiques désuets constitue un obstacle supplémentaire à la modernisation des pratiques et à l'intégration fluide de nouvelles solutions. Ces contraintes rendent d'autant plus essentiel l'existence de mécanismes structurants, comme un programme d'accélération intrapreneuriale, pour canaliser, soutenir et institutionnaliser les dynamiques d'innovation.

Plus encore, dans les dernières années, le réseau a fait face à plusieurs défis de taille, incluant la pandémie et la pénurie de main d'œuvre. Comme le réseau de la santé et de services sociaux fait face à des circonstances extraordinaires de manière continu, et considérant l'évolution rapide des technologies et de la création de connaissances à travers le monde, se limiter au fonctionnement et aux solutions habituelles n'est plus suffisant. Selon Charron & al (2023), la majorité des établissements publics en santé ont instauré des structures sous forme de bureaux d'innovation dans les dernières années

(ex. : CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal) ou ont intégré de nouvelles responsabilités à des équipes ou fonctions déjà en place. De plus, la composition, les rôles et les fonctions des équipes d'innovation varient selon les types d'établissements (CIUSSS, CISSS, CHU). Il s'agit de structures et d'initiatives récentes, établies majoritairement dans les 10 dernières années. On constate donc des structures, stratégies et initiatives variables.

3.1.2 L'innovation au CIUSSS Centre-Sud

En 2021, la PDG et la DGA Soutien, administration et performance du CIUSSS Centre-Sud ont décidé de se doter d'un Bureau de l'innovation. Le Bureau de l'innovation du CIUSSS du Centre-Sud relève de la Direction générale adjointe – Soutien, administration et performance (DGA - SAP). Cette entité transversale, agile et experte de l'approche d'innovation agit en tant que levier pour favoriser l'innovation. Sa mission porte sur deux plans ; développer une culture d'innovation et favoriser la réalisation et l'intégration des projets d'innovation.

En 2023, la DGA décide de fusionner le Bureau de l'innovation avec le Bureau de transformation numérique, formant ainsi le Pôle de l'innovation et du numérique. Comme le présent mémoire va se concentrer sur les initiatives datant de 2022 et 2023 avant la fusion, le terme Bureau de l'innovation sera employé.

Le Bureau de l'innovation du CIUSSS Centre-Sud a lancé plusieurs programmes. Le premier programme, l'Académie de l'innovation et du numérique, est un parcours de formation à travers l'année visant à former des ambassadeurs d'innovation à deux niveaux – un niveau exécutif, et un niveau de cadre intermédiaire et employé. 4 cohortes ont été déployées en date d'aujourd'hui, formant plus de 200 personnes, dont 80 exécutifs. Le deuxième est un accélérateur intrapreneurial intitulé Dans l'oeil du tigre, un programme annuel ayant comme objectif d'amplifier la voix des employés et de soutenir le développement et mise en place de projets innovants du terrain à travers une démarche structurée. Le troisième, le laboratoire d'innovation, est une démarche innovante visant à accompagner une direction faisant face à un défi de taille, en proposant une démarche

innovante allant de l'analyse de l'état actuelle, à un recensement de solutions existantes, à des laboratoires d'innovation rassemblant des personnes de divers horizons afin de cibler les solutions les plus prometteuses pour ensuite bâtir des projets pilotes afin de tester les solutions les plus prometteuses. Finalement, le colloque Univers numérique en santé (CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal, 2024) rassemblant plus de 150 personnes, principalement des haut dirigeants du CCSMTL, des autres établissements et du ministère, et ayant comme objectif de mettre de l'avant des exemples concrets d'innovation et de transformation numérique sous forme de conférences et ateliers.

3.1.3 Le programme d'accélération intrapreneuriale Dans l'œil du tigre

Le programme d'accélération intrapreneuriale constitue la seconde grande initiative du Bureau de l'innovation, lancée à la suite de l'Académie de l'innovation et du numérique. Ce programme vise à structurer et accélérer le développement de solutions innovantes au sein de l'organisation tout en facilitant l'émergence d'une culture d'innovation parmi les employés. Son objectif est double : accélérer l'identification et le développement de solutions innovantes et amplifier la voix des employés en simplifiant les liens avec la haute direction.

Une première édition pilote a été mise en œuvre en 2022, ciblant les employés de trois directions : la direction de l'approvisionnement et logistique (DAL), la direction des soins infirmiers (DSI) et la direction du soutien à l'autonomie des personnes âgées (SAPA). Les trois ont été sélectionnées stratégiquement afin d'avoir une représentativité des types de directions se retrouvant dans l'établissement: des directions administratives, des directions offrant des services sociaux, et des soins et services offerts dans un cadre hospitalier. La seconde édition, lancée en 2023, a déployé le programme à cinq directions différentes, combinant des unités cliniques et administratives afin de continuer à diversifier les initiatives et d'évaluer l'adaptabilité du programme à différents contextes organisationnels. Enfin, en 2024, une troisième édition a été instaurée à l'échelle de l'ensemble de l'établissement, témoignant de l'intérêt croissant pour cette approche structurée d'innovation. La présente étude propose une analyse rétrospective des deux

premières éditions, afin de mieux comprendre les dynamiques d’innovation à l’œuvre et d’évaluer le rôle que peut jouer le programme comme espace structurant de développement et de pérennisation des projets innovants.

Les thématiques du programme sont déterminées en fonction des orientations stratégiques de l’organisation, afin d’assurer un alignement entre les innovations développées et les besoins prioritaires de l’établissement. Par exemple, la première édition s’est concentrée sur la pénurie de main-d’œuvre, une problématique centrale dans le secteur de la santé, en explorant des solutions liées à l’attraction et à la fidélisation des employés.

Lors de la première édition, les projets pilotes ont été financés directement par l’établissement, la totalité des projets pilotes représentant une somme de moins de 30,000\$. Dans la deuxième et troisième édition, le Bureau de l’innovation du CIUSSS Centre-Sud a bénéficié d’un soutien officiel, incluant un soutien financier, du Bureau de l’innovation du ministère de santé et services sociaux (BI MSSS), augmentant l’enveloppe budgétaire et donnant davantage de légitimité au programme.

3.1.3.1 Le fonctionnement du programme Dans l’oeil du tigre

Le programme repose sur une approche séquencée qui se déploie sur une période de neuf mois et comprend trois phases clés. La première phase, d’une durée de trois mois, est consacrée à l’identification des idées. Elle débute par le lancement d’un concours visant à recueillir des propositions innovantes, suivi d’un appel à soumission d’initiatives novatrices par les employés. La deuxième phase, également d’une durée de trois mois, porte sur le développement et la faisabilité des projets retenus. Durant cette période, les équipes bénéficient d’un accompagnement structuré leur permettant de planifier leur projet pilote, d’en définir la portée et d’identifier les ressources nécessaires à sa mise en œuvre. Enfin, la troisième phase, qui s’étale sur les trois derniers mois du programme, est dédiée à l’expérimentation et à la présentation des projets. Cette étape comprend la mise en œuvre des projets pilotes, l’évaluation des résultats obtenus et leur présentation finale devant les instances décisionnelles et les parties prenantes du programme.

Chaque phase du programme est marquée par un point de contrôle qui permet d'évaluer l'évolution des projets et d'assurer leur alignment avec les objectifs du programme. Ces évaluations reposent sur trois critères : le degré d'innovation, qui mesure le caractère novateur de la solution proposée ; l'impact de la solution, qui évalue son effet potentiel sur l'organisation et ses parties prenantes ; et enfin, le potentiel de pérennisation et de mise à échelle, qui détermine la faisabilité du projet à long terme et sa capacité à être déployé à une plus grande échelle. La fin du programme est marquée par un événement de clôture permettant de partager les restitutions des équipes, de souligner le travail et de couronner les équipes gagnantes.

Figure 4: Les étapes du programme Dans l'oeil du tigre



La première phase est consacrée à l'identification des idées novatrices, avec le lancement d'une campagne de communication visant à mobiliser les employés et à les inciter à proposer des solutions concrètes. Les projets soumis doivent répondre à un enjeu organisationnel précis, être réalisables en trois mois, et rester sous le contrôle des équipes participantes. Un soutien est proposé par le Bureau de l'innovation aux employés souhaitant définir avec précision l'enjeu sur lequel elles souhaitent se concentrer, identifier une solution innovante à cet enjeu, ou affiner leur proposition avant la soumission officielle au programme.

À l'issue de cette phase, un premier point de contrôle est organisé sous la forme d'un comité de sélection multidisciplinaire, qui évalue l'ensemble des idées reçues et sélectionne les 15 propositions les plus prometteuses. Ce comité regroupe des représentants de différentes directions, permettant d'assurer une évaluation croisée et un alignement stratégique des projets retenus.

Dans la deuxième phase, les équipes sélectionnées amorcent un processus de structuration et de planification de leur projet pilote. Cette étape leur permet de définir la portée du projet, d'identifier les ressources nécessaires, de préciser les acteurs impliqués et d'établir une feuille de route pour l'expérimentation. C'est à ce moment qu'en fonction des bénéfices anticipés, elles forment leurs hypothèses et identifient les mesures d'impact.

Afin de soutenir les équipes tout au long de cette démarche, le programme propose un accompagnement structuré reposant sur trois types de soutien. D'une part, un gestionnaire de projet est désigné pour faciliter la coordination interdirectionnelle et assurer un suivi méthodologique rigoureux. C'est le gestionnaire de projet qui, par exemple, soutient l'équipe dans le développement des mesures d'impacts, et dans le mise en relation avec les autres directions en fonction des besoins du projet. D'autre part, un ambassadeur de l'innovation, issu de la direction concernée, agit comme facilitateur interne et joue un rôle de liaison entre les équipes, le programme, et les membres de la haute direction de la direction respective. L'ambassadeur d'innovation, dans la majorité des cas, est formé par le Bureau de l'innovation, grâce au programme de formation offert. Finalement, le conseiller d'innovation du Bureau de l'innovation soutient le déroulement du programme tout au long.

À la fin de cette phase, un deuxième point de contrôle est organisé sous forme d'un pitch de cinq minutes devant la haute direction de chaque direction concernée. Cet exercice permet aux équipes de présenter leur plan de projet - incluant les coûts projetés, les bénéfices anticipés, et la faisabilité, afin d'obtenir des recommandations et de valider leur passage à la phase d'expérimentation.

La troisième phase marque la mise en œuvre des projets pilotes et l'évaluation des retombées. À ce stade, les équipes bénéficient d'un financement dédié pour tester leur solution en conditions réelles et mesurer son impact sur le terrain. En parallèle, elles travaillent davantage sur leur plan de pérennisation et de mise à échelle.

Le programme se clôture par un événement final, réunissant les dirigeants de premier rang de l'organisation ainsi que des partenaires ministériels et des acteurs de l'écosystème de l'innovation montréalaise – communément appelés ‘tigres’. Cet événement vise à partager les résultats des projets pilotes, à valoriser les équipes participantes, et à identifier les initiatives ayant un fort potentiel de pérennisation et de mise à l'échelle. Les tigres jouent le rôle de jury, en déterminant, en fonction des critères en lien avec l'innovation, l'impact et le potentiel de pérennisation et de mise à échelle, quelles équipes seront couronnées. Lors des deux premières éditions, les équipes gagnantes ont remporté des prix sous forme de carte cadeaux.

Au-delà de son rôle d'accélérateur d'initiatives novatrices, ce programme constitue un cadre structurant qui vise à soutenir l'innovation intra-organisationnelle en offrant aux employés un espace propice à l'expérimentation, à la mise à l'essai de solutions et à la collaboration avec différents acteurs organisationnels. Grâce à un accompagnement méthodologique et stratégique, il facilite non seulement l'émergence d'idées, mais aussi leur structuration progressive à travers un processus séquencé en plusieurs phases. Cette approche permet ainsi de tester des hypothèses dans un cadre contrôlé, d'évaluer la faisabilité des projets et d'alimenter la réflexion quant à leur potentiel de pérennisation et de mise à l'échelle.

Dans cette perspective, il apparaît pertinent d'analyser ce programme sous l'angle du middleground, en tant qu'espace intermédiaire reliant les dynamiques organisationnelles et les acteurs du terrain ayant un intérêt d'innover, où les projets émergents bénéficient d'un cadre structuré, de ressources et de mécanismes de soutien adaptés. Jusqu'à présent, la littérature met en évidence le rôle du middleground dans un contexte écosystémique, reliant des entités de différentes organisations. Pourtant, son application à l'intérieur même des grandes organisations représente une avenue prometteuse, permettant d'examiner comment un programme structuré peut faciliter le développement et la consolidation des innovations dans un cadre organisationnel établi. Plus encore, la littérature met en évidence le rôle du middleground dans les premières phases du cycle d'innovation, son influence sur la pérennisation et l'intégration durable des projets demeure peu explorée. Dès lors, ce mémoire cherche à répondre à la question suivante :

Comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d'une organisation ? Plus spécifiquement, comment facilite-t-il la pérennisation de projets pilotes ?

3.1.4 L'accélérateur intrapreneurial Dans l'oeil du tigre comme middleground

Selon la définition du middleground basé sur la littérature scientifique existante, et la structure de l'accélérateur intrapreneurial Dans l'oeil du tigre du CIUSSS Centre-Sud, les éléments observés permettent de considérer cette initiative comme un middleground, qui comprend les quatre composantes clé, soit des lieux, des espaces, des projets et des événements.

Dans ce contexte, le middleground est situé à la direction générale du CIUSSS Centre-Sud. La vision derrière la création de ce programme est d'amplifier la voix du terrain, dans un contexte d'une organisation hiérarchique - c'est en facilitant les liens entre la haute direction et le terrain, et donc en servant de middleground, que le programme est capable d'accélérer le développement et la mise en place d'innovations issus du terrain.

3.1.4.1 Les lieux

Étant donné que le programme a été lancé à la fin de la période COVID et que le CIUSSS Centre-Sud regroupe plus de 150 installations physiques, les équipes sont dispersées sur plusieurs sites et collaborent dans des environnements variés. Ainsi, plusieurs moments clés du programme se déroulent en mode virtuel. Lange & Schüßler (2018) soulignent que le middleground peut exister sous une forme virtuelle, et Amin & Thrift (2002) montrent que la distinction entre "espaces" et "lieux" est souvent fluide, ce qui explique pourquoi une approche hybride peut être pertinente dans ce contexte.

Les principaux lieux de rassemblement physiques restent les bureaux du CIUSSS Centre-Sud, où se situent les équipes participantes. L'événement de clôture, également, se tient dans l'amphithéâtre de l'Hôpital Notre-Dame, ce qui permet de renforcer un ancrage institutionnel. Plus encore, comme les infrastructures pour le travail en équipe sont déjà en place et que des outils numériques permettent des interactions fluides, tant avec les

accompagnateurs qu'avec les membres de la haute direction, le lieu physique ne joue pas un rôle central dans la structuration de ce middleground. Ce dernier repose davantage sur la connectivité et la mise en réseau, plutôt que sur un espace unique dédié à l'innovation.

3.1.4.2 Les espaces

Les espaces jouent un rôle fondamental dans ce middleground, en structurant les échanges et en soutenant la progression des projets à travers des interactions formelles et informelles. Dans le cadre du programme Dans l'œil du tigre, ces espaces prennent différentes formes et sont activés par les moments clés du processus, mais aussi maintenus vivants par l'avancement des projets. Chaque phase du programme constitue une activation de l'espace, notamment à travers les lancements des phases 2 et 3, qui se déroulent sous forme de rencontres virtuelles réunissant tous les participants et accompagnateurs. Le programme crée également un espace numérique de collaboration, via un groupe Teams dédié à chaque cohorte, accompagné de sous-canaux spécifiques par équipe. Ces espaces virtuels ne sont pas de simples outils de communication : ils servent de plateformes cognitives où les connaissances sont centralisées, où les documents sont partagés et où l'avancement des projets est suivi de manière cohérente. En normalisant ces structures, le programme facilite le travail des accompagnateurs et favorise l'interconnexion des équipes, qui évoluent toutes selon une structure commune et des gabarits similaires. Ainsi, ces espaces numériques et événementiels jouent un rôle clé dans l'animation du middleground, permettant aux participants de croiser leurs perspectives, de bénéficier d'un cadre structurant et de faire évoluer leurs idées jusqu'à leur concrétisation.

On peut donc voir que l'espace relationnel et collaboratif est essentiel, car il favorise les interactions entre les participants, les accompagnateurs et les différents acteurs organisationnels impliqués, créant un réseau dynamique propice à l'émergence et à l'enrichissement des idées. L'espace stratégique s'articule quant à lui autour de l'alignement des innovations avec les priorités institutionnelles, assurant que les projets développés répondent aux enjeux organisationnels et bénéficient d'un soutien stratégique pour leur déploiement. L'espace temporel structure et rythme l'évolution des idées tout

au long du programme, en définissant des phases claires et des points de passage qui jalonnent le processus d'accélération, facilitant ainsi la maturation et la concrétisation des projets.

3.1.4.3. Les projets

Alors que les espaces et les lieux définissent le cadre de collaboration et d'échange, ce sont les projets qui permettent de concrétiser les idées et de donner une matérialité à l'innovation émergente du middleground. En effet, les projets constituent l'élément central du middleground structuré par le programme Dans l'œil du tigre, en offrant un cadre qui facilite l'émergence, le développement et l'expérimentation des idées innovantes. Comme le soulignent Grandadam & al. (2013), les projets permettent l'intégration de connaissances variées et favorisent les collaborations entre acteurs de différents horizons. Ici, le programme agit comme un levier structurant, en définissant un processus clair et formel en trois phases, avec des points de contrôle et des échéanciers précis, qui permettent de guider les équipes et d'assurer la progression des initiatives. De plus, l'infrastructure et les ressources mises à disposition sont des éléments facilitateurs essentiels à la transformation des idées en solutions concrètes. L'accompagnement est assuré par des gestionnaires de projet, des ambassadeurs d'innovation, et la conseillère d'innovation qui soutiennent les équipes dans le développement et l'implantation de leur solution en favorisant la coordination entre les différentes directions. À cela s'ajoute un financement organisationnel, permettant aux projets pilotes d'être testés en conditions réelles, un aspect clé pour passer de la conception à l'expérimentation, comme l'a également mis en avant Ozor & al. (2024) dans leur analyse de l'écosystème Eurasanté. Enfin, le programme propose des outils standardisés, tels que des gabarits et des indicateurs d'impact, afin d'assurer une mise en œuvre efficace, ainsi que des directives claires facilitant la libération de temps aux participants, un facteur déterminant pour qu'ils puissent réellement s'investir dans le développement de leur projet. En structurant ainsi l'émergence et le développement des projets, ce middleground organisationnel facilite la transition entre idéation, expérimentation et potentiel déploiement à plus grande échelle.

3.1.4.4. Les événements

Les événements jouent un rôle structurant dans le programme Dans l’œil du tigre, en créant des moments clés qui rythment le processus et renforcent les dynamiques collaboratives. Comme l’indiquent Grandadam & al. (2013), les événements permettent d’ouvrir les réseaux à de nouvelles influences et favorisent la circulation des connaissances, un aspect essentiel dans un programme d’innovation. Dans ce contexte, plusieurs événements jalonnent le programme et jouent des rôles distincts, allant de la mobilisation collective au renforcement des liens entre les participants et la haute direction.

Tout d’abord, les lancements des phases 2 et 3, qui réunissent tous les participants et accompagnateurs, constituent des moments clés pour maintenir le momentum et renforcer le sentiment de communauté. Ces rassemblements permettent aux équipes de prendre conscience de la dynamique collective du programme, créant un effet de cohésion où chaque projet s’inscrit dans un mouvement plus large d’innovation organisationnelle. Ensuite, certains événements sont plus ciblés, comme les pitches devant la haute direction à la fin de la phase 2, qui représentent un moment décisif dans le parcours des équipes. Ces présentations exigent une préparation rigoureuse et un accompagnement spécifique, illustrant comment le middleground ne se limite pas à une simple mise en relation entre les acteurs du underground et du upperground, mais joue aussi un rôle actif en outillant les participants afin qu’ils puissent communiquer efficacement et défendre leurs idées devant les décideurs.

Enfin, l’événement de clôture constitue le point culminant du programme, un moment de mise en lumière où les participants présentent le résultat de leur travail devant les tigres et d’autres partenaires clés. Cette étape va au-delà d’une simple présentation : elle sert de vitrine pour les projets, où des vidéos professionnelles et une scénographie soignée permettent de valoriser l’innovation interne et de renforcer son impact auprès des plus hauts dirigeants du CIUSSS. Cet événement joue un rôle essentiel dans la pérennisation des collaborations et des projets, car il leur confère une visibilité accrue et crée un élan pouvant favoriser leur déploiement à plus grande échelle. Comme le soulignent Ozor &

al. (2024), les événements bien intégrés dans un tissu organisationnel favorisent la construction d'une culture de l'innovation, un élément clé pour assurer la continuité des dynamiques initiées.

3.1.4.5 Le upperground et le underground dans un contexte organisationnel

La notion de middleground, telle que présentée dans la littérature scientifique (Simon, 2009 ; Cohendet & al., 2010 ; Grandadam & al., 2013), ne peut être pleinement comprise sans référence aux deux autres couches qui lui donnent sens : le upperground et le underground. Dans un écosystème d'innovation, ces trois sphères interagissent de manière dynamique, créant un environnement propice à l'émergence, au développement et à l'institutionnalisation de l'innovation. Si ces concepts ont principalement été mobilisés dans des contextes écosystémique ou inter-organisationnels, ils peuvent également s'appliquer à des dynamiques internes aux grandes organisations. Dans le cas du CIUSSS Centre-Sud, qui regroupe plus de 22 000 employés répartis dans des environnements très diversifiés, la transposition de ces concepts à l'échelle organisationnelle offre un cadre analytique pertinent pour comprendre la structuration de l'innovation. Par ailleurs, cette transposition doit tenir compte des défis propres aux grandes structures publiques : une distance hiérarchique importante, une complexité bureaucratique marquée, ainsi que la cohabitation de cultures organisationnelles diverses résultant de la fusion d'établissements survenue en 2015. Ces facteurs amplifient les écarts entre les couches organisationnelles et soulignent la nécessité d'un espace d'intermédiation tel que le middleground.

Le upperground, dans la littérature, renvoie aux institutions formelles, aux entreprises établies, aux réseaux de firmes ou aux structures culturelles reconnues (Simon, 2009 ; Cohendet & al., 2011). Il représente l'espace de l'organisation formelle, structuré autour de logiques de gouvernance, de planification stratégique et de capacité à déployer des innovations à large échelle. Dans un contexte organisationnel comme celui du CIUSSS Centre-Sud, le upperground correspond à la haute direction et aux instances décisionnelles, y compris les directions générales, les directions cliniques ou administratives, et les comités stratégiques. Ce upperground se caractérise par des

incitatifs orientés vers la performance et la conformité, et des réalités quotidiennes centrées sur la reddition de comptes, les indicateurs et les structures de gouvernance. Les liens étroits avec le ministère influencent aussi la culture, rendant les compétences politiques particulièrement importantes. Ce niveau détient le pouvoir d'allouer des ressources, de légitimer les projets et d'assurer leur intégration dans les processus institutionnels. Il incarne la capacité d'« exploitation » des idées, c'est-à-dire leur transformation en initiatives concrètes, alignées avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Le underground, à l'inverse, représente les individus ou les groupes porteurs d'une créativité plus libre, souvent émergente, qui s'exprime en dehors des circuits institutionnels (Cohendet & al., 2011 ; Simon, 2009). Il désigne un espace de liberté, d'expérimentation, voire de remise en question des normes établies. Dans un CIUSSS, cela correspond au « terrain » : les intervenants qui offrent des soins ou des services (infirmières, préposés, travailleurs sociaux), mais aussi les employés œuvrant dans les sphères administratives et professionnelles. Leur réalité est marquée par des contraintes opérationnelles fortes, un rythme de travail intense, des systèmes informatiques désuets et des ressources limitées, ce qui rend difficile la conciliation entre l'innovation et la prestation de services courants. Les incitatifs sont davantage orientés vers l'efficacité dans les tâches quotidiennes que vers la prise de risque ou l'expérimentation. Ces personnes sont quotidiennement confrontées aux réalités du système, ce qui leur permet d'identifier des problématiques précises, de formuler des idées nouvelles et d'explorer des pistes de solution ancrées dans la pratique. Toutefois, en l'absence de structure de soutien, leurs initiatives risquent souvent de rester locales, marginales ou inexplorées. Ces éléments contrastent fortement avec les dynamiques du upperground, illustrant ainsi l'importance d'un espace d'intermédiation tel que le middleground pour faire le pont entre ces univers.

C'est précisément dans l'articulation entre ces deux réalités que le middleground trouve toute sa pertinence. Il agit comme un espace relais, permettant de faire émerger les idées issues du underground, de les structurer, de les légitimer, et ultimement, de les connecter au upperground pour qu'elles puissent être consolidées et intégrées dans les pratiques organisationnelles. Dans cette perspective, le programme Dans l'œil du tigre joue un rôle

de courroie de transmission, en activant un ensemble de mécanismes (cadre formel, soutien méthodologique, reconnaissance institutionnelle, financement, accompagnement stratégique) qui facilitent le passage de l'idéation à la mise en œuvre concrète et, potentiellement, à la pérennisation et à la mise à échelle.

3.1 Collecte de données

La collecte de données a été faite sous forme d'entrevues semi-dirigées auprès d'anciens participants du programme Dans l'œil du tigre. Le recrutement a été ciblé en fonction de l'intérêt des individus ; les candidats ont été contactés individuellement par la dirigeante du Bureau de l'innovation afin de vérifier leur intérêt à participer à l'étude.

Un total de 15 participants ont été ciblés, incluant 10 participants (dont 3 jouant le rôle d'ambassadeur d'innovation), et 5 exécutifs représentant des directions participantes.

3.3 Type de projets que l'on retrouve dans l'accélérateur intrapreneurial

Afin de respecter la confidentialité des participants, les projets ne sont pas explicitement partagés dans les résultats. Cependant, afin de donner une idée de l'envergure et la nature des projets que l'on retrouve dans l'accélérateur intrapreneurial, voici quelques informations et les projets mis de l'avant, sans considération de l'ordre. L'échantillon représenté a été sélectionné en tenant compte de leur niveau de pérennisation et expansion.

Les projets ayant été retenus dans les deux éditions présentées dans ce mémoire sont majoritairement des initiatives d'innovation organisationnelle non technologique. Ils visent à améliorer l'expérience employé, à renforcer le sentiment d'appartenance, ou à optimiser des pratiques internes sans recours à des solutions techniques complexes. Le tableau suivant résume les projets traités dans ce mémoire.

Tableau 3: Descriptions des projets pilotes traités dans ce mémoire

Édition	Description du projet
Première	Un partenariat avec une école de massages a été établi afin d'offrir aux intervenants cliniques des séances de massage gratuites de quinze minutes, leur procurant un moment de détente durant leurs journées chargées.
Première	Une journée portes ouvertes a été organisée par les employés afin de recruter de nouveaux collègues appelés à occuper le même rôle qu'eux, en mettant en avant leur quotidien ainsi que les bénéfices et l'impact de leur travail.
Première	Une demi-journée sur le thème du voyage a été mise en place pour valoriser le travail en gériatrie et attirer les étudiants vers ce milieu. Intégrée au curriculum universitaire grâce à un partenariat avec un cours académique, cette initiative vise à rendre le domaine plus attrayant.
Première	Un programme a été conçu, donnant l'opportunité à des cadres de se mettre dans les souliers des intervenants cliniques terrain, en vivant une journée dans leurs souliers.
Deuxième	Un jeu a été modifié pour refléter la réalité du milieu de travail et faciliter l'intégration des nouveaux employés en présentant les différents rôles. La collaboration avec des designers a permis d'affiner la conception du jeu.
Deuxième	Un partenariat a été établi avec une organisation spécialisée dans l'intervention assistée par des chiens afin d'offrir un soutien aux intervenants confrontés à des situations émotionnellement exigeantes. Cette initiative vise à atténuer la fatigue de compassion en intégrant des moments d'interaction avec les animaux, favorisant la résilience du personnel.

Deuxième	Un parcours de formation a été conçu sous forme de vidéos, avec une thématique de ‘greffe de connaissances’, pour documenter les concepts principaux nécessaire pour accomplir les tâches, destinés aux nouveaux employés, ainsi qu’aux employés existants pour des tâches qu’ils voient moins fréquemment.
Deuxième	Une journée intégrant le concept de friperie entre collègues a été organisée, en milieu de travail, pour sensibiliser sur la surconsommation de vêtements, l’empreinte écologique et la contribution sociale.
Deuxième	Afin de sensibiliser sur la consommation d’énergie, un vélo stationnaire produisant de l’électricité a été installé, accompagné d’une murale de sensibilisation. Grâce à une application, les utilisateurs peuvent suivre leur production d’électricité en temps réel et participer à des défis individuels ou en équipe.

3.4 Design de recherche

3.4.1 Choix de méthodologie

Dans le cadre de cette étude, la méthodologie Gioia a été retenue en raison de sa capacité à générer une conceptualisation théorique à partir de données empiriques riches, tout en conservant une rigueur analytique compatible avec les objectifs du mémoire. L'enjeu central consiste à mieux comprendre comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut agir comme un middleground au sein d'une grande organisation publique, et contribuer à la pérennisation et à la mise à échelle de projets innovants issus du terrain. Ce type de questionnement, centré sur les dynamiques organisationnelles et les perceptions des acteurs, exige une approche inductive structurée, permettant de faire émerger des concepts ancrés dans le vécu des participants tout en les articulant dans un cadre conceptuel cohérent. La méthodologie Gioia permet précisément cela : en distinguant les concepts de premier ordre (issus des verbatim) des thèmes de second ordre (élaborés par le chercheur), elle offre une structure à double niveau, apte à capter à la fois la complexité du terrain et la portée théorique des résultats. De plus, cette méthode s'appuie sur une posture interprétative, particulièrement bien adaptée à un contexte comme celui du CIUSSS Centre-Sud, où les participants occupent des rôles variés, tant sur le plan opérationnel que stratégique, et où les innovations émergent à l'intersection de ces réalités. Enfin, la méthode Gioia permet de faire dialoguer les perspectives ascendantes et descendantes, ce qui reflète bien l'esprit même du concept de middleground et en fait une démarche méthodologique naturellement alignée avec les objectifs de cette recherche. Le Tableau 4 : La méthodologie Gioia expliquée met de l'avant différentes composantes de cette méthodologie.

Quatre méthodologies ont été considérées pour l'analyse des données : La méthodologie Gioia (Gioia & al, 2013), la théorie ancrée (Glaser & Strauss, 1967), la méthodologie Eisenhardt (1989) et l'analyse thématique (Braun & Clarke, 2006). Les prochains paragraphes expliqueront la réflexion qui a permis de sélectionner la méthodologie Gioia.

Tableau 4: La méthodologie Gioia expliquée

	Grounded Theory (la théorie ancrée)	Méthodologie Gioia (<i>une sous-catégorie de la théorie ancrée</i>)
Origine	Glaser & Strauss (1967), Charmaz (2006) - Sociologie et sciences sociales	Gioia, Corley & Hamilton (2013) - Sciences de gestion et organisation
Objectif principal	Faire émerger une théorie des données sans cadre préétabli	Développer une nouvelle théorie à partir des perceptions des participants
Approche du codage	Codage itératif, à fur et à mesure que les données sont collectées : ouvert, sélectif avec comparaison constante	Codage structuré en 3 niveaux, une fois les données collectées : concepts de 1er ordre, thèmes de 2e ordre
Rôle du chercheur	Le chercheur laisse la théorie émerger des données	Interprétation active et organisation des données par le chercheur
Utilisation idéale	Études exploratoires nécessitant un développement théorique en profondeur	Études organisationnelles cherchant à structurer des concepts émergents

Afin de sélectionner la théorie la plus appropriée, deux éléments clés ont été considérés : le contexte, incluant le terrain d'études et les participants, ainsi que l'objectif visé, incluant la question de recherche et la contribution visée à la littérature.

Le terrain d'études où se déroule la recherche est un contexte organisationnel. Les participants se retrouvent à deux niveaux – il y a les participants ayant joué un rôle actif dans le développement et la mise en place des projets, et les exécutifs, ayant une vision plus globale. Les méthodologies Gioia et Eisenhardt sont davantage axées sur le contexte organisationnel. La méthodologie Eisenhardt se concentre davantage sur l'analyse des cas organisationnels, pouvant potentiellement être intéressant comme les projets issus de l'accélérateur intrapreneurial peuvent représenter des figures de cas. Par contre, bien que l'étude comporte différents projets, ils appartiennent au même environnement organisationnel et sont influencés par des facteurs structurels communs. Plus encore, la recherche ne repose pas sur une analyse comparative stricte entre plusieurs cas, mais

plutôt sur une compréhension des dynamiques organisationnelles du Middleground. Nous pouvons donc écarter la méthodologie Eisenhardt.

L'objectif est de lier le Middleground et la pérennisation des innovations dans un cadre organisationnel, ce qui exige un modèle structuré et explicatif. L'analyse thématique identifie et regroupe des thèmes, mais elle ne structure pas une conceptualisation théorique nouvelle. L'étude se fait avec seize participants qui incluent la perspective à la fois exécutive ainsi que celle des participants de l'accélérateur intrapreneurial, représentant divers champs de vision. L'analyse thématique risque de ne pas bien capter les différences des perceptions entre les exécutifs et les employés. L'objectif de la recherche étant de concevoir une nouvelle théorie, la méthodologie d'analyse thématique peut être écartée car elle propose plutôt d'identifier et d'analyser les thématiques soulevées.

La théorie ancrée (Grounded Theory) demande un va-et-vient constant entre la collecte et l'analyse des données, nécessitant une adaptation continue des entretiens et des observations. Considérant que le mémoire se base déjà sur des théories existantes (le concept du middleground et les facteurs contribuant à la pérennisation et l'expansion des innovations), une exploration aussi ouverte et flexible n'est pas nécessaire. La théorie est exploratoire, proposant un échantillon qui s'ajuste en fonction de la collecte, comme celle-ci continue jusqu'à saturation théorique.

La méthodologie Gioia, représentant une sous-catégorie de la théorie ancrée, a été jugée la plus pertinente pour le contexte actuel. En effet, l'étude cherche à créer un cadre théorique inédit, en reliant le Middleground et la pérennisation des innovations dans un contexte organisationnel. Gioia est spécifiquement conçue pour générer une nouvelle conceptualisation à partir des perceptions des acteurs. Elle est plus structurée que la Grounded Theory, mais reste plus inductive et souple que Eisenhardt.

Pour capter les nuances entre diverses perspectives, une approche structurant les différents niveaux d'interprétation peut donc être intéressante, et la méthodologie Gioia permet de faire cela à deux niveaux, contrairement à deux autres méthodologies.

3.4.2 Choix des participants et collecte de données

Les participants ont été sélectionnés selon une approche combinant échantillonnage raisonné et effet boule de neige (snowball sampling). Dans un premier temps, les participants ont été ciblés stratégiquement afin d'assurer une diversité de perspectives. Plusieurs critères ont été considérés : différentes directions, rôles organisationnels, types de projets et résultats variés en matière de pérennisation et de mise à l'échelle. Ensuite, ces premiers participants ont recommandé d'autres personnes pertinentes pour enrichir l'analyse, permettant ainsi d'élargir l'échantillon de manière organique et ciblée.

La collecte de données s'est faite sous forme d'entrevues semi-dirigées. Les entretiens semi-structurés comprennent des questions clés permettant de guider l'exploration des sujets d'intérêt, tout en offrant une flexibilité qui permet à l'intervieweur ou à l'interviewé de s'écartez du cadre initial afin d'approfondir une idée ou une réponse spécifique (Gill & al, 2008). Cette approche était particulièrement pertinente dans cette étude, car elle a permis de capturer la diversité des perspectives des participants tout en explorant en profondeur les dynamiques organisationnelles et de l'accélérateur intrapreneurial influençant la pérennisation et la mise à l'échelle des projets.

La collecte de données s'est faite par vidéoconférence. Les dix participants de l'accélérateur intrapreneurial ont été enregistrés, leurs entrevues durant entre quarante et soixante minutes. Le consentement éclairé verbal et écrit a été obtenu avant que chaque sujet ne participe à un entretien. Les discussions avec les six exécutifs étaient plus courtes, vingt à trente minutes chacune. Celles-ci n'ont pas été enregistrées, et des notes ont été prises lors de ces discussions davantage informelles. Les entrevues ont été conduites pendant une période de six semaines, du début novembre jusqu'à la mi-décembre, en débutant par les participants, suivi par les exécutifs.

Neuf projets ont été représentés par les participants, avec six abordés davantage en profondeur, et trois mentionnés à diverses reprises en complément. Dans plusieurs cas, une personne était liée à plus d'un projet. Par exemple, les ambassadeurs d'innovation

avaient souvent le mandat de soutenir plus d'un projet dans leurs directions. Également, trois participants ont porté deux projets à la fois.

3.4.3 L'analyse des données

Une fois les données collectées par le biais d'entrevues semi-dirigées, elles ont été téléchargées. La plateforme Teams a été utilisée pour enregistrer et transcrire les entrevues. Par la suite, chaque vidéo a été réécoutée en suivant la transcription, afin de s'assurer d'éviter des erreurs et afin de se familiariser davantage avec le contenu des entrevues au complet.

L'analyse s'est déroulée en plusieurs étapes, incluant la familiarisation avec les données, le codage initial, la recherche de thèmes, la révision des thèmes, la définition et le nommage des thèmes, et enfin l'élaboration du rapport final.

Afin de protéger l'anonymat des participants, leurs noms et rôles respectifs ne sont pas divulgués. Plutôt, les rôles sont représentés sous forme de trois catégories : les intervenants cliniques, les rôles administratifs et les exécutifs. Un intervenant clinique a comme rôle d'offrir des soins ou services à des usagers. Le rôle administratif désigne une personne jouant un rôle administratif dans une direction clinique ou administrative. Cela peut être un professionnel ayant une expertise approfondie, un adjoint administratif ou un cadre intermédiaire. L'exécutif désigne ici un directeur ou directeur adjoint. Les personnes codées comme étant des intervenants cliniques ou ayant des rôles administratifs sont des participants de la première ou la deuxième édition du programme Dans l'œil du tigre. Les exécutifs représentent un membre de la haute direction de la direction participante, mais ils n'ont pas joué de rôle actif dans la proposition, le développement ou l'implantation du projet.

Le graphique suivant illustre les participants impliqués dans chaque projet, en précisant leur direction, leur rôle, ainsi que le niveau de pérennisation ou de mise à échelle atteint. Les noms ont été changés afin de préserver l'anonymat des participants. En s'appuyant sur les différentes nuances que peut prendre l'élargissement de la portée d'une innovation, on constate que les projets analysés ont soit été pérennisés dans leur forme

initiale de projet pilote, soit diffusés à l'intérieur même de leur direction d'origine. Dans ce dernier cas, bien qu'il y ait un élargissement de la portée, celui-ci s'effectue auprès d'un public cible et d'un contexte organisationnel similaire, ce qui constitue une forme de diffusion interne plutôt qu'une mise à échelle interdirectionnelle ou interorganisationnelle.

Tableau 5: Liste des participants et projets traités dans ce mémoire

Projets	Type de direction	Direction	Code participant	Rôle	Pérennisation
Projet 1	Clinique	Santé mentale et dépendance	P1 : Jonathan	Intervenant clinique	Diffusé au sein de sa direction
			P2 : Solène	Intervenant clinique	
			E1 : Lily	Exécutif	
Projet 2	Administrative	Direction des ressources financières	P3 : Élodie	Rôle administratif	Diffusé au sein de sa direction
			P4 : Damian	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	
			E2 : Chantal	Exécutif	
Projet 5	Clinique	Direction du soutien à l'autonomie des personnes âgées	P7 : Nassim	Intervenant clinique	Diffusé au sein de sa direction
			P8 : Rayane	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	
			E3 : Jasmine	Exécutif	
Projet 6	Clinique	Direction du soutien à l'autonomie des personnes âgées	P8 : Rayane E6: Jeanne	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	Diffusé au sein de sa direction, mais pas pérennisé dans sa porté initiale
Projet 7	Clinique	Direction régionale de santé publique	P9 : Mathis	Rôle administratif	Pérennisé
			P10 : Sylvain	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	
			E4 : René	Exécutif	
			E5 : Maude	Exécutif	
Projet 9	Clinique	Direction régionale de santé publique	P10 : Sylvain	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	Pérennisé
Projet 3	Clinique	Direction des soins infirmiers	P5 : Élise	Rôle administratif	Pas pérennisé
			P6 : Nadia	Rôle administratif	
Projet 4	Clinique	Direction des soins infirmiers	P5 : Élise	Rôle administratif	Pas pérennisé
			P6 : Nadia	Rôle administratif	
Projet 8	Clinique	Direction régionale de santé publique	P9 : Mathis	Rôle administratif	Pas pérennisé
			P10 : Sylvain	Rôle administratif *Ambassadeur d'innovation	

4 - Chapitre 4 - Résultats

Dans le cadre de l’innovation organisationnelle, la pérennisation et l’expansion des projets pilotes représentent des défis majeurs. Si un projet pilote peut démontrer sa valeur à petite échelle, son intégration durable et son potentiel d’extension, que ce soit sous forme de diffusion, propagation ou mise à échelle, nécessitent des mécanismes spécifiques pour en assurer la continuité et maximiser son impact. Selon l’analyse des données collectées dans cette étude, c’est dans cette perspective que le middleground joue un rôle central : en agissant comme un espace d’intermédiation entre les dynamiques ascendantes (underground) et descendantes (upperground), il crée les conditions favorables à la structuration et à l’évolution des projets innovants issus du terrain.

La présente section vise à exposer les résultats de l’analyse, en s’appuyant sur les verbatims recueillis lors des entretiens. Le cadre conceptuel qui en découle met en lumière les leviers par lesquels un programme d’accélération intrapreneuriale soutient à la fois la pérennisation des projets et l’augmentation progressive de leur portée. Plus précisément, il vise à répondre à la question suivante : *comment un programme d’accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d’une organisation, et comment facilite-t-il leur pérennisation et leur mise à échelle ?*

Dans un premier temps, il met en évidence les composantes clés qui contribuent à l’ancrage durable d’un projet innovant, en facilitant son intégration aux processus organisationnels existants. Ensuite, il illustre comment certains de ces facteurs favorisent également une augmentation progressive de la portée du projet pilote, ouvrant ainsi la voie à sa diffusion et, potentiellement, à sa mise à échelle. Ce modèle permet donc d’articuler les conditions essentielles pour qu’une innovation expérimentée dans un cadre restreint puisse se transformer en une solution intégrée et largement adoptée au sein d’une organisation.

L’analyse repose sur la méthodologie Gioia, qui permet une structuration en trois niveaux : les concepts de premier ordre (qui découlent du verbatim des participants), les

thèmes de second ordre (interprétations thématiques) et les dimensions agrégées. Les sections qui suivent développent chacun des volets identifiés dans le cadre conceptuel, en les illustrant à l'aide de citations issues des entretiens.

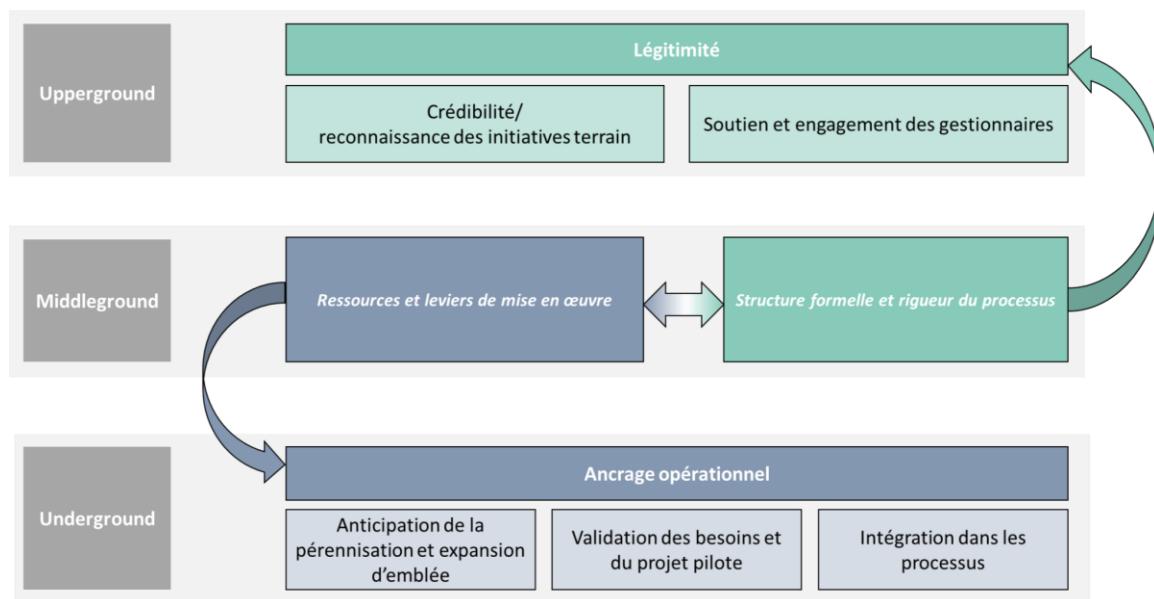
4.1.1. Présentation du cadre conceptuel

La Figure 5 ci-dessous illustre les dynamiques observées entre les trois strates organisationnelles (underground, middleground, upperground), en mettant en évidence la manière dont un programme d'accélération intrapreneuriale, agissant comme middleground, contribue à la pérennisation et à la diffusion de projets innovants en assurant certains facteurs de succès. Ce cadre synthétise les résultats de l'analyse des données en regroupant les éléments clés selon leur appartenance à l'une des strates organisationnelles, tout en soulignant les liens fonctionnels qui s'opèrent entre elles. Bien que ce cadre conceptuel soit présenté ici en amont de la description détaillée des résultats, il est important de préciser qu'il a émergé de manière inductive à partir de l'analyse des données, conformément à la méthodologie Gioia. Il est donc utilisé ici comme fil conducteur pour structurer la présentation des thématiques identifiées.

À travers une analyse qualitative fondée sur la méthodologie Gioia, l'étude a permis d'élaborer un cadre conceptuel qui identifie trois dimensions principales à travers lesquelles un programme comme Dans l'œil du tigre, agissant comme middleground intra-organisationnel, soutient la pérennisation et la diffusion de projets innovants. Le cadre conceptuel illustre que le middleground, Dans l'œil du tigre, permet de contribuer à la pérennisation et la diffusion de projets en agissant sur le upperground, l'organisation formelle et la haute direction, ainsi que sur le underground, le terrain. D'un côté, la structure formelle et la rigueur du processus permet d'agir sur le upperground en légitimant les initiatives terrain. Plus spécifiquement, le middleground augmente la crédibilité et la reconnaissance des initiatives terrain, tout en facilitant le soutien et engagement des gestionnaires en facilitant des liens entre le palier de gestion et des employés. D'un autre côté, les ressources et leviers de mise en œuvre fournis par le middleground agissent sur le underground en facilitant un ancrage opérationnel. Cela se traduit, dès la phase de planification du projet pilote, sous forme de la validation des

besoins, ainsi que de l'anticipation du potentiel de pérennisation et de l'expansion de sa portée. Lors de la mise en place du projet pilote, cela implique son évaluation ainsi que son intégration dans les processus opérationnels. Ainsi, le mémoire démontre qu'un programme d'accélération intrapreneuriale peut jouer un rôle actif non seulement dans la structuration des idées, mais aussi dans leur ancrage durable et leur expansion, en créant un environnement qui facilite l'émergence, la mise en œuvre et la consolidation des projets innovants au sein de l'organisation.

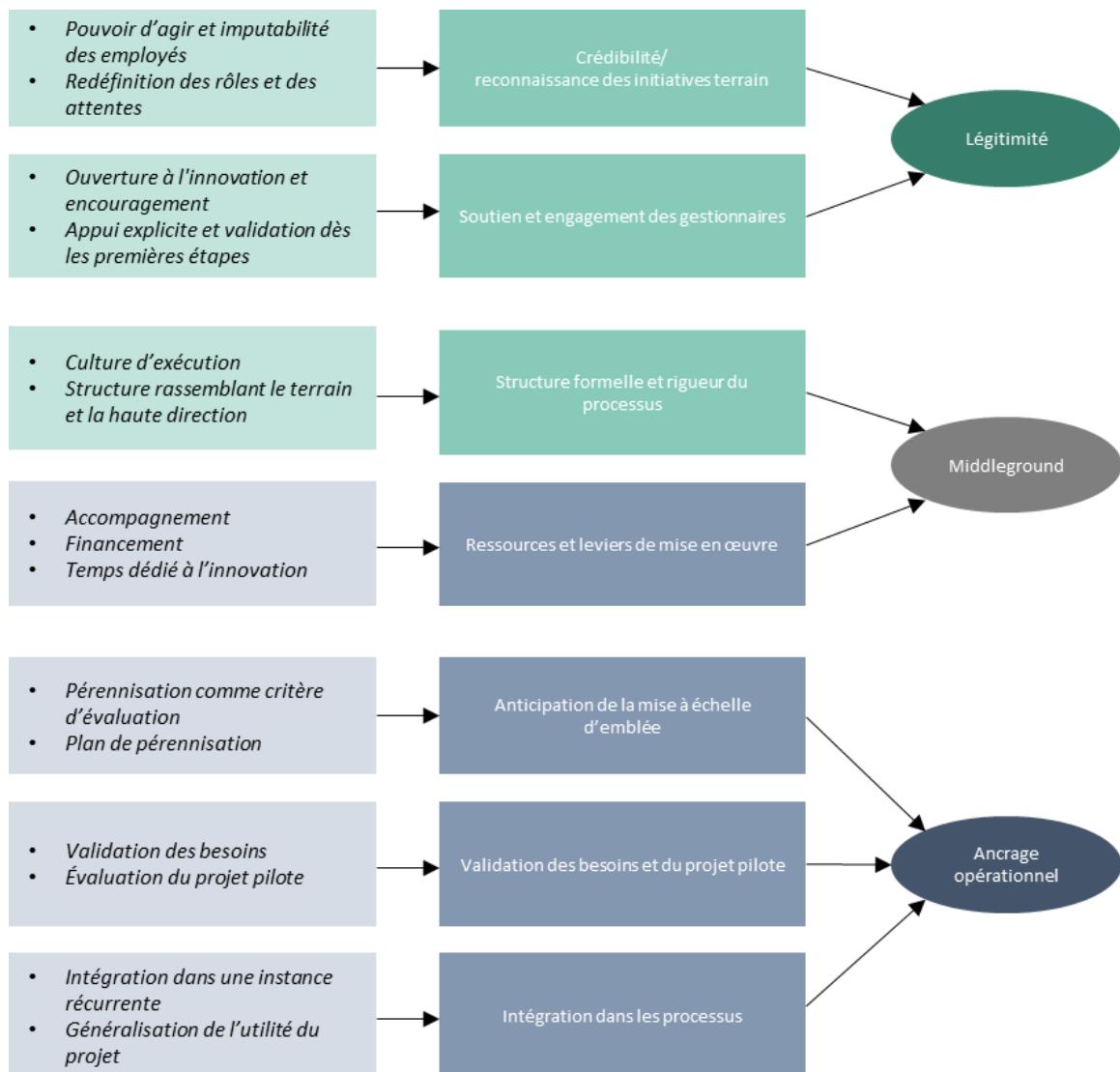
Figure 5: Schéma du cadre conceptuel



Afin de mieux comprendre les facteurs identifiés empiriquement, la figure 6 présente la structure des résultats selon l'approche de catégorisation de Gioia. Cette modélisation permet de mettre de l'avant les différentes dimensions contribuant au processus de pérennisation et de diffusion des projets innovants, telles qu'observées à travers l'analyse des verbatims recueillis. Elle met en lumière les concepts de premier ordre issus des données brutes, les catégories de second ordre construites à partir de regroupements thématiques, ainsi que les dimensions agrégées qui en émergent. Le modèle proposé reflète les interactions entre les différents niveaux organisationnels (underground, middleground et upperground), comme illustré dans le cadre conceptuel (Figure 5), tout en soulignant le rôle structurant du middleground dans l'articulation de ces dynamiques.

Cette représentation constitue donc une synthèse visuelle de la façon dont les divers éléments empiriques convergent vers les principaux facteurs de succès identifiés dans le cadre conceptuel.

Figure 6: Structure de données selon les catégorisations de Gioia



4.1.1.1 La légitimité

De manière unanime, les participants ont mentionné que si ce n'était pas pour le programme Dans l'œil du tigre, ils n'auraient pas proposé, ni réalisé les projets qu'ils ont mené. La légitimité représente un premier facteur de succès, car c'est le facteur qui donne

le feu vert organisationnel à la réalisation des projets en offrant aux employés la certitude que leur idée mérite d'être soutenue, entendue et mise à l'essai. Elle permet de transformer une idée perçue comme « marginale » ou informelle en une initiative crédible, alignée avec les orientations organisationnelles. En établissant d'entrée de jeu un cadre propice à la reconnaissance et au soutien, la légitimité constitue un fondement sur lequel les projets peuvent s'appuyer pour évoluer avec assurance vers la pérennisation ou l'élargissement de leur portée. Dans cette section, les deux dimensions principales de la légitimité seront explorées : la reconnaissance formelle des initiatives issues du terrain et le soutien explicite de la part des gestionnaires.

4.1.1.1 La crédibilité et la reconnaissance des initiatives terrain

La crédibilité et la reconnaissance des initiatives terrain constituent un élément important qui contribue à l'exécution de projets d'innovation et à leur durabilité. Les extraits présentés ci-dessous illustrent de quelle manière cette reconnaissance a permis aux employés de se sentir légitimes dans leur rôle d'initiateurs de projets innovants. Dans une organisation publique offrant des soins et services essentiels à la population, où la majorité des employés sont syndiqués, les rôles ont tendance à être strictement circonscrits à l'exécution de tâches précises définies par des descriptions de poste rigides. La prise d'initiatives concernant des projets dépasse donc le cadre habituel, étant davantage associée aux rôles de cadres plutôt qu'à ceux d'employés non-cadres. La redéfinition des rôles et des attentes permet de remettre en cause l'orthodoxie que les projets devraient uniquement être proposés et menés par des cadres.

Mathis (P9): On n'a pas ces occasions-là, c'est pas présenté là dans le cadre (de) nos mandats, puis dans le cas aussi, mettons, du budget, du point de vue opérationnel, c'est juste pas des choses qu'on peut se permettre de faire là.

Élodie (P3): Je l'aurais peut-être pas fait (le projet), mais j'aurais soulevé le cas. Le statu quo était intenable. Mais j'aurais probablement pas été là porteuse du projet, j'aurais bien laissé ça dans les pattes à quelqu'un d'autre... au chef!

Ces citations reflètent que la reconnaissance des initiatives issues du terrain agit comme un déclencheur de légitimité, permettant à des employés qui n'auraient autrement pas pris ce rôle de s'approprier des projets innovants. Dans l'œil du tigre joue ici un rôle

structurant en offrant un cadre explicite et valorisant, qui autorise et légitime cette prise d'initiative. En redéfinissant implicitement les rôles à travers sa structure et ses mécanismes de soutien, le programme contribue à instaurer un cadre permissif et passer un message que l'innovation peut émerger de l'ensemble de l'organisation, et non seulement des cadres.

Dans un contexte organisationnel de grande taille, lancer un projet demande souvent de naviguer à travers des structures administratives complexes et de surmonter plusieurs barrières afin d'accéder à différentes ressources et personnes pouvant soutenir l'avancement d'un projet, qu'il s'agisse d'acteurs internes ou externes. Le pouvoir d'agir des employés, en étant imputables de leurs actions, et capables et légitimés d'entreprendre des démarches de projets innovants est un facteur clé permettant le démarrage, l'avancement et ultimement, la pérennisation et mise à échelle des projets innovants.

Jonathan (P1): Je me rappelle que quand on disait l'œil du tigre, c'est comme si j'avait un joker dans notre main qui ouvrait toutes les portes (...) on a été appellé à parler avec des gens avec qui jamais on aurait pu ou jamais ça aurait été réaliste de s'attendre qu'ils souhaitent s'adresser à nous

Nassim (P7): Docteur Ghislaine, quand on lui a dit que nous avons un projet, puis donc le projet a été suggérée et commandé, entre guillemets, par le Bureau de l'innovation de notre CIUSSS, donc ça a donné comme un aspect légitime, un aspect sérieux à notre projet et c'est pour ça qu'elle a embarqué. (...) Nous sommes allés sur place (à l'université de Montréal), puis qu'on a défendu notre idée, le projet, donc, ils ont embarqué parce qu'ils ont vu que c'est officiel, c'est CIUSSS, c'est avec la bénédiction de l'Institut (de gériatrie de Montréal), la bénédiction du Bureau de l'innovation. Et ils ont trouvé que c'est vraiment leur intérêt aussi, donc ça fait comme un effet d'effervescence, donc oui tout le monde a embarqué avec enthousiasme.

On peut constater, considérant les citations précédentes, qu'un programme donnant la légitimité peut lever des barrières pour faire des démarches autant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation. Dans le cas de Jonathan, le projet qu'il portait nécessitait des démarches auprès d'une organisation externe du CIUSSS, ainsi que plusieurs directions administratives à l'interne. Nassim, quant à lui, a pu approcher plus facilement des acteurs du CIUSSS comme une médecin, ainsi que des partenaires externes, comme

une université.

Cela permet de redéfinir les attentes envers les employés portant des innovations au sein d'un établissement, en élargissant leurs champs d'actions possibles et en légitimant des actions normalement attribués à des instances officielles organisationnelles ou à des cadres. Le programme agit ainsi comme un catalyseur de crédibilité, en transférant symboliquement une forme de légitimité institutionnelle aux porteurs de projets. En reconnaissant la capacité d'initiatives des employés comme un levier stratégique, le programme réduit la distance entre les intentions d'innovation du terrain et les leviers décisionnels.

4.1.1.1.2 Soutien et engagement des gestionnaires

Un soutien et l'engagement des gestionnaires contribue à la pérennisation et à la diffusion de projets innovants en mettant l'emphase sur l'importance de ce que font les employés et en validant leurs investissements de temps. L'ouverture à l'innovation et l'encouragement est un élément clé ressorti dans les entrevues. En effet, en discutant avec les exécutifs, il est possible de constater un lien entre l'ouverture à l'innovation, l'encouragement ressenti par les participants, et la réussite et la longévité des projets. Les citations de Maude et de René, deux exécutifs, en sont des exemples.

Maude (E3): Dans l'œil du tigre a amené une démocratisation de l'innovation de la base

René (E4) : La nouveauté à valeur positive - on ne sait pas où ça va aboutir mais on sait que ça va nous amener ailleurs et que ce sera positif
Ce directeur adjoint a mentionné que le programme Dans l'oeil du tigre permet de penser à l'extérieur de la boîte, de poser des questions - il a donc encouragé la participation de sa direction adjointe

Sylvain (P10): Ah (le chef) a poussé, j'ai poussé. (Le directeur adjoint) était d'accord donc, tu sais, très ouvert (...) Tu l'avais déjà présenté aux directeurs, il y avait déjà une campagne de communication, il était ouvert. (...)
Sylvain mentionne que jamais ce projet n'aurait vu le jour sans Dans l'œil du tigre, comme d'habitude, les projets non-cliniques ne sont pas prioritaires ; : Il y avait d'autres priorités. Il y a des personnes des directions cliniques là, puis y a des enjeux cliniques, fait que quand il arrive quelque chose d'envergure, c'est sur le clinique.

Sylvain, jouant le rôle d'un ambassadeur d'innovation au sein de sa direction, renchérit sur ce point en illustrant l'importance du soutien des cadres. Son chef, ainsi que le directeur adjoint encouragent ouvertement les initiatives d'innovation. Les deux ont d'ailleurs aussi participé au parcours de formation d'innovation, et connaissent les notions de base en lien avec la gestion de l'innovation.

Il souligne également l'effet mobilisateur de la campagne de communication lancée au début du programme, qui a permis de légitimer la démarche et d'ouvrir un espace d'adhésion chez les gestionnaires. Cette combinaison d'un message institutionnel fort et d'un alignement explicite de la direction facilite une compréhension partagée des enjeux d'innovation, en les cadrant sur les orientations stratégiques et celles des directions, et permet de favoriser un climat propice à l'émergence et à l'encadrement de projets portés par les employés. Ainsi, le soutien des gestionnaires ne se limite pas à une approbation symbolique : il devient un levier actif de mise en mouvement des idées, en réduisant les résistances organisationnelles et en facilitant l'accès aux ressources et aux réseaux nécessaires au développement des projets.

Inversement, des mouvements au sein de l'équipe de direction peuvent contribuer à une paralysie, mettant sur pause indéfiniment un projet réalisé. C'est ce qu'on constate dans les projets 3 et 4.

P6 Nadia: Bah y a eu beaucoup de changements au cours des derniers mois dans la (direction), donc on l'avait un peu mis sur pause. On l'avait reproposé y a quelques mois mais ça n'avait pas été vraiment écouté, mais parce que c'était compliqué. Depuis, on a changé de directrice, elle est hyper ouverte à ça aussi, ça lui plaît comme idée, donc ça, c'est vraiment chouette. Et j'ai en ai parlé justement l'autre jour avec elle et elle m'a dit qu'il y avait un projet un peu similaire qui était mis en place à l'urgence (...)

On peut constater que, suite à la clôture du projet pilote, les changements de leadership et les réorganisations internes dans la direction ont engendré une perte de continuité. Ces facteurs ont freiné la reprise du projet et réduit les chances de le pérenniser ou de le diffuser, en raison notamment d'un manque de relais clair, d'une réévaluation des priorités ou d'un contexte devenu moins propice à son intégration.

Cela met en lumière la vulnérabilité des projets innovants à des dynamiques de pouvoir et

de gouvernance qui leur sont souvent externes. Sans mécanisme structurant pour assurer un relais ou une continuité décisionnelle, même les projets jugés prometteurs peuvent être suspendus indéfiniment.

Pour être éligible pour participer à Dans l'oeil du tigre, les participants doivent obtenir l'approbation de leur gestionnaire de proximité, et confirmer celà dans le formulaire d'inscription. Passé le comité de sélection, tous les cadres supérieurs concernés reçoivent la liste d'idées ayant été soumises et celles ayant été retenues de leur direction respective, permettant de s'assurer d'un alignement. Un appui explicite et la validation dès les premières étapes permet de mettre en confiance les participants pour avancer le projet, sachant que la haute direction les soutient pas seulement pour le développement du projet pilote, mais en amenant une vision plus large pour la longévité et l'expansion éventuelle des projets. Les citations d'Élodie et de Rayane illustrent l'importance du soutien de leur haute direction, en partageant que les réflexions concernant la pérennisation et la mise à l'échelle étaient déjà entamées à l'aide d'un appui explicite dès les premières étapes.

Élodie (P3): On n'a jamais eu à convaincre notre direction que c'était une bonne idée. Ils ont toujours été derrière nous, chefs et la directrice adjointe (...) La pérennisation non plus compte tenu qu'on avait déjà le ok puis l'aval des directeurs, c'était sûr qu'ils allaient nous appuyer (...).

Rayane (P8): La direction a très bien réagi au projet. Ça a été leur coup de cœur. Dès le début, à l'interne. Et ils ont trouvé super l'idée puis que ça gagnerait à être multiplié dans toutes les universités, toutes les professions.

Dans les deux cas, ce sont des exemples de projets ayant été diffusés au sein de leurs directions. Ces citations témoignent de l'importance du soutien de la haute direction dès les premières étapes, et de leur implication dans l'appui des équipes dans les réflexions concernant la vision à plus long-terme du projet. Ce type de soutien en amont agit comme un signal institutionnel fort, qui légitime l'initiative, et l'investissement de temps et de ressources aux yeux de l'organisation, et réduit l'incertitude perçue par les porteurs de projet. Il augmente ainsi les probabilités que les idées développées dépassent le stade du pilote et s'intègrent de manière durable dans les pratiques organisationnelles.

4.1.1.2 Le middleground

Le middleground agit sur le upperground et le underground en jouant le rôle de chef d'orchestre permettant de renforcer et animer les liens entre tous les acteurs concernés. D'un côté, les entrevues ont permis de constater que sa structure formelle et la rigueur du processus contribuent activement à légitimer les initiatives issues du terrain, en leur offrant un cadre structurant qui dépasse l'intuition ou l'initiative individuelle. Ce cadre permet de créer une véritable culture d'exécution, où les idées ne restent pas à l'état de concepts, mais sont accompagnées jusqu'à leur concrétisation. Il permet également de réunir le terrain et la haute direction dans des moments-clés et formalisés, favorisant ainsi la visibilité et la crédibilité des projets auprès des instances décisionnelles.

D'un autre côté, le programme offre au underground des leviers concrets de mise en œuvre, à travers des ressources dédiées, un accompagnement structuré et des règles précises facilitant l'action. Ce soutien ciblé permet aux porteurs de projets de naviguer plus aisément dans les contraintes organisationnelles, en renforçant leur pouvoir d'agir et en augmentant les chances que leur idée se traduise en impact réel. Ces accélérateurs permettent non seulement de bien ancrer le projet dans sa réalité opérationnelle immédiate, mais aussi de réfléchir dès le départ à sa pérennité et à son potentiel d'extension, au-delà de la phase pilote.

4.1.1.2.1 Structure formelle et rigueur du processus

La structure formelle et la rigueur du processus contribuent à mettre l'accent sur l'exécution des projets innovants et à assurer un alignement entre la haute direction et les acteurs participants du terrain.

Dans un contexte où la grande majorité des rôles se concentrent principalement sur les opérations, il est difficile de jongler entre les opérations courantes et les projets. On peut voir à travers les entrevues, autant chez certains exécutifs que participants, une appréciation de l'orientation vers l'action, qui met de l'avant la nécessité de concrétiser les idées plutôt que de simplement les discuter. Ceci représente un contraste marqué avec ce qui est habituellement observé dans leur environnement de travail quotidien, où les projets peinent souvent à dépasser le stade de l'intention ou de la planification, et dans les

cas où ils arrivent au stade de réalisation, ils mettent souvent beaucoup de temps à se concrétiser pleinement.

Chantal (E2): À l'extérieur du contexte de Dans l'œil du tigre, ce n'est pas évident de prioriser, c'est assez long, difficile de compléter les projets ; là, le processus à une fin.

Jasmine (E3): D'habitude, il y a beaucoup d'idées, mais elles ne se concrétisent pas rapidement, la mesure et la pérennisation ne se font pas rapidement non plus. Dans l'œil du tigre a permis de mettre l'accent sur l'action, la réalisation du projet, rendre les choses concrètes

Ces témoignages illustrent comment le programme introduit une dynamique d'exécution peu fréquente dans le quotidien des participants, en imposant un rythme et une structure qui favorisent le passage de l'intention à l'action. En cadrant clairement les étapes et en plaçant la concrétisation au centre du processus, il contribue à instaurer une culture où l'innovation est aussi mesurée par sa capacité à se traduire en résultats tangibles. Or, plus un projet est complété dans un cadre formel avec des résultats démontrables, plus il augmente ses chances d'être reconnu, soutenu et éventuellement pérennisé ou élargi à d'autres contextes.

Un alignement entre la haute direction et les porteurs de projet issus du terrain est essentiel pour maximiser les chances de succès à long terme, que ce soit en matière de pérennisation ou de diffusion. Plusieurs entrevues font référence aux points de contrôle, permettant aux exécutifs de s'arrimer avec les porteurs du projet avant sa réalisation. Effectivement, les participants sont appelés à faire un pitch de cinq minutes à la fin de la phase deux, aux membres du comité de direction de leur direction respective, afin d'obtenir un feu vert de leur direction pour réaliser les projets sous forme de projet pilote. Cela permet à la fois de donner de la visibilité aux membres du comité de direction concernant les orientations et avancement du projet, et de s'assurer d'un alignement en matière d'objectifs. Les éléments tirés de la citation de René reflètent cela.

René (E4): Cet exécutif mentionne que Dans l'œil du tigre offre une suite logique en matière de processus et soutien, incluant des points de contrôle (des étapes de validation) qui sont appréciés, rassemblant les exécutifs et les participants, ainsi que la priorisation intégrée dans le processus et le financement pour le projet pilote.

Les objectifs du underground, représenté par le terrain, et du upperground, représenté par la haute direction, ne sont pas toujours les mêmes. Les interactions étant rares, ce ne sont pas forcément des écarts bien visibles au sein de l'organisation. L'accélérateur intrapreneurial, à travers les moments d'arrimage structurés qu'il propose, semble permettre un arrimage évolutif entre la haute direction et le terrain à travers la création du projet. La citation de Solène, qui mentionne un manque d'alignement initial en matière d'objectifs du projet et de mesures d'impact, est un bon exemple pour illustrer l'importance d'arrimage entre la haute direction et le terrain dans un contexte de mise en place d'un projet d'innovation. En ayant cette discussion avant la réalisation du projet pilote, l'équipe a pu s'ajuster afin de trouver un équilibre entre leur vision et les besoins de la haute direction. En trouvant un terrain d'entente entre les objectifs de la haute direction et du terrain, cela augmente les chances de la longévité du projet.

Solène (P4): C'est justement ça qu'on voulait, pas parler de performance, puis de chiffres, puis on veut juste faire du bien aux intervenants, qu'on les laisse tranquille avec ces affaires-là. Mais la direction, pour nous donner de l'argent ou pour faire vivre ce projet-là, faut quand même qu'il y ait un impact financier ou de performance, ou d'augmentation de l'accessibilité aux services pour la clientèle, pour que ça puisse aller chercher leur objectifs à eux aussi.

Il est possible de constater que les participants ont une compréhension que cet arrimage représente un prérequis afin de réaliser le projet pilote et de recevoir les ressources pour ce faire. En effet, le programme Dans l'œil du tigre clarifie que les pitches ont comme objectif d'obtenir un feu vert de la part de la direction pour poursuivre le projet. Les membres du underground sont donc incités à trouver un terrain d'entente afin de répondre aux objectifs du upperground, tout en maintenant l'essence de leurs propositions. Ce rapprochement structuré entre le terrain et la haute direction, facilité par le programme, permet de rapprocher les objectifs du terrain de ceux de la haute direction, en définissant un terrain d'entente et en instaurant un langage commun autour de l'innovation. En clarifiant les attentes dès les premières étapes et en créant des espaces de co-construction, le programme augmente significativement les probabilités que les projets soient reconnus et soutenus à long terme.

4.1.1.2.2 Ressources et leviers de mise en oeuvre

Afin d'assurer la longévité d'un projet, thématique centrale identifiée dans l'analyse des entrevues en lien avec le rôle du middleground inclut les ressources et leviers de mise en œuvre mis à la disposition des participants de Dans l'œil du tigre. Concrètement, cela se décline en trois catégories: Le temps libéré spécifiquement pour l'innovation, le financement, et l'accompagnement. En effet, ces trois éléments facilitent l'ancrage opérationnel des projets innovants, ce qui, par la suite, augmente les chances que le projet pilote se poursuive, se développe et s'intègre durablement dans l'organisation au-delà de la phase expérimentale.

Dans une organisation principalement opérationnelle où les rôles sont clairement définis, consacrer du temps au développement de projets innovants représente un défi. Les exigences quotidiennes, les pénuries de personnel et les priorités cliniques ou administratives rendent difficile l'émergence d'initiatives en dehors du cadre habituel. Les entrevues permettent d'illustrer que la consigne explicite du programme Dans l'œil du tigre à libérer quelques heures par semaine par participant représente un catalyseur important. Cela augmente les chances de mettre sur pied une innovation mieux réfléchie, plus alignée aux besoins du milieu, et potentiellement plus durable.

Nassim (P7): Il y avait du temps consacré à ça (le développement du projet), ce qui nous a aidé, beaucoup à les travailler, puis être efficace.

Solène (P2): qu'il y aille une consigne claire aussi du projet dans l'œil du tigre que le chef de programme, si le projet il passe, il s'engage à libérer du temps pour les intervenants, ça, c'est sûr que c'est une plus-value

En consacrant du temps formellement reconnu au développement de projets, le programme contribue à rééquilibrer les dynamiques organisationnelles où les opérations prennent habituellement toute la place. Cette reconnaissance explicite du temps nécessaire à l'innovation envoie un signal clair : innover n'est pas une activité périphérique, mais une composante légitime du travail.

Dans le même sens, le financement est généralement attaché à des projets organisationnels officiels. Obtenir du financement pour des initiatives innovantes issues

du terrain est difficile car rares sont les directions qui mettent de côté un budget pour tester des solutions innovantes. Également, les ressources d'accompagnement de projet sont généralement dédiées aux projets majeurs organisationnels et à des demandes venant de la haute direction. Plus encore, les équipes terrain n'ont souvent pas les compétences clés telles qu'en gestion de projet et en évaluation, et n'ont pas forcément les contacts dans d'autres directions dont ils pourraient nécessiter en fonction des besoins du projet.

Mathis (P9): Ça permet de créer un environnement où les gens peuvent... ou les idées peuvent... je sais pas comment dire, 'effervescer', à ce qu'il y ait de l'effervescence, puis que finalement, qu'il y ait des idées qui remontent à la surface puis qu'elles soient prises en charge, que t'aies les ressources tant au niveau financier que ressources humaines, que développement des connaissances, gestion de projet qui permettent de prendre une idée, puis finalement, la concrétiser.

Jonathan (P1): Ça avait l'air intéressant parce que je n'ai pas les compétences pour faire tout ça, mais ça venait avec du soutien (...) il y avait des compétences autour qui pouvaient nous appuyer

En rendant accessibles des ressources habituellement réservées aux projets stratégiques, le programme permet à des idées issues du terrain d'être prises au sérieux, structurées et accompagnées jusqu'à leur concrétisation. Ce soutien initial augmente considérablement les chances que ces projets soient non seulement réalisés, mais également suffisamment solides pour justifier leur pérennisation ou leur déploiement à plus grande échelle.

Également, il ne faut pas sous-estimer les apprentissages générés chez les participants à travers ce processus, rendus possibles grâce à l'accompagnement personnalisé et aux ressources mises à disposition. L'exemple de Damian illustre que plusieurs compétences acquises à l'aide du programme Dans l'œil du tigre ont pu être appliquées au-delà du projet initial, dans le cadre d'autres initiatives au sein de sa direction.

Damian (P4) : Le projet PowerBI, répond à des besoins spécifiques, donc il y a des en fait des objectifs clairs à atteindre. Et puis on suit pratiquement les mêmes étapes que pour un projet dans le cadre du concours. Sauf que on, on le fait pas de façon formelle, mais euh, on utilise des connaissances et puis des habitudes formées durant le processus Dans l'œil du tigre.

Ce témoignage montre que les acquis du programme dépassent le seul projet pilote, en créant des réflexes transférables qui outillent les participants à long terme. Il est possible de déduire que ceci représente une condition de succès : le fait de fournir un encadrement structuré, même pour une période limitée, permet non seulement de soutenir l'idéation et la mise en œuvre initiale, mais aussi d'assurer un transfert d'expertise durable.

Ces apprentissages renforcent ainsi les capacités locales à reproduire, adapter ou élargir les innovations au fil du temps, contribuant à leur pérennisation et à leur expansion dans d'autres contextes organisationnels.

4.1.1.3 L'ancre opérationnel

L'ancre opérationnel représente un facteur clé permettant à une innovation de dépasser le stade expérimental pour devenir une solution durable intégrée à l'organisation. Dans un environnement où les initiatives issues du terrain ne sont pas monnaie courante, assurer l'enracinement concret d'un projet dans les processus existants devient un levier central de pérennisation et de croissance. Cet ancre ne repose pas uniquement sur l'implantation technique d'une solution, mais sur sa capacité à s'insérer dans les pratiques, les structures, et les dynamiques organisationnelles de manière fluide et pertinente. L'analyse des entrevues met en lumière plusieurs éléments qui favorisent cet ancre, notamment une réflexion précoce sur le potentiel de mise à échelle, une validation rigoureuse des besoins réels sur le terrain ainsi que l'évaluation du projet pilote, et une capacité à intégrer progressivement l'innovation dans les structures et routines organisationnelles. Les sous-sections qui suivent approfondissent chacune de ces dimensions à travers les propos des participants.

4.1.1.3.1 Anticipation de la mise à échelle d'emblée

L'analyse permet de constater qu'un des éléments favorisant la pérennisation et la diffusion des projets est l'intégration, dès la phase de planification du projet pilote, d'une réflexion sur la continuité du projet au-delà de la phase d'expérimentation. Cette anticipation est exigée explicitement dans le cadre du programme, comme critère d'évaluation, incitant les participants à se pencher sur ce volet. Le fait d'inclure la pérennisation et la mise à échelle comme dimension à considérer d'emblée a un effet

mobilisateur, forçant les équipes à réfléchir non seulement à l'exécution immédiate de leur idée, mais à sa viabilité à long terme. La citation d'Élodie permet d'exprimer ce point, et à démontrer l'impact de ce critère pour l'inciter à identifier activement les leviers nécessaires à la continuité du projet.

Élodie (P3): Ben, (le potentiel de pérennisation et de mise à échelle), c'était un des critères du concours. Pour gagner, tu sais, il fallait démontrer que ça pouvait être une solution pérenne, fait que c'est sûr qu'il fallait qu'on travaille là-dessus, puis qu'on trouve des moyens de le faire fonctionner pour longtemps.

Dans le même esprit, Jonathan démontre la réflexion que son équipe a eu pour la suite du projet. On constate qu'il s'agit d'une réflexion mûre, qui inclut un plan avec une séquence d'actions.

Jonathan (P1): On avait soumis un plan de pérennisation qui est mis en œuvre actuellement. (...) le choix a été fait d'y aller par étapes, parce que c'était plus facile sur un même site avec les équipes de la direction, éventuellement, les étapes suivantes prévoient de s'étendre sur d'autres sites, la direction, puis après d'autres directions dans les sites.

Ces témoignages illustrent que d'encadrer l'innovation dans une logique de durabilité dès les premières étapes du processus augmente les chances qu'un projet s'enracine réellement dans l'organisation. En effet, le fait d'intégrer la durabilité comme critère d'entrée dans le processus d'innovation favorise une posture plus stratégique chez les porteurs de projet. Plutôt que de s'en tenir à la résolution ponctuelle d'un problème, les équipes sont incitées à concevoir des solutions ancrées dans leur environnement, capables d'évoluer, de s'adapter et de se diffuser.

4.1.1.3.2 Validation des besoins et du projet pilote

La validation des besoins représente une étape déterminante dans la mise en œuvre de projets pilotes porteurs, puisqu'elle permet de s'assurer que la solution proposée répond à une problématique concrète, clairement définie et partagée par les parties prenantes. Cette validation ne repose pas uniquement sur une intuition ou une expérience personnelle, mais sur une démarche rigoureuse d'analyse du terrain. Cela augmente les chances que le projet continuera à vivre, et que d'autres personnes partagent également ce besoin et

seront en mesure de bénéficier de la solution si sa portée augmente.

Mathis témoigne de son expérience où, selon lui, l'une des clés du succès de son projet qui a été pérennisé a été d'aller chercher cette information directement auprès des personnes concernées, tant les employés que les gestionnaires, via des sondages et des consultations structurées.

Mathis (P9): Il y a eu quand même beaucoup de démarches au niveau tout d'abord, d'identifier les besoins. Il y a une démarche préliminaire qui a été faite, donc des sondages, au niveau des employés pour (...) déterminer la problématique, cerner la problématique. (...) On a impliqué beaucoup de gens, que ce soit des gestionnaires, des employés, à travers des sondages au niveau de la collaboration pour élaborer certains éléments (du projet).

Le second projet porté par Mathis n'a malheureusement pas été pérennisé au-delà de la phase pilote, illustrant un contraste marqué avec le premier projet, qui avait bénéficié d'une démarche plus structurée, notamment en matière de validation des besoins et d'implication des parties prenantes.

Mathis (P9): Versus, (l'autre projet n'ayant pas été pérennisé), où je vois la différence, on a fait moins d'identification des besoins, on a fait beaucoup de démarches de notre côté, en vase clos, mais on n'est jamais vraiment allé vers les gestionnaires, les employés, de façon aussi proactive (...) donc, c'est sûr qu'à ce niveau-là le projet pilote, il y a eu moins de succès (...)

Allant dans le même sens, une exécutive (Lily, E1), de la direction dont le projet a été diffusé, a souligné que la rigueur du processus d'évaluation, incluant des indicateurs et suivis et rendant possible de quantifier un besoin réel difficile à quantifier de façon objective.

Ainsi, il est possible de constater que de miser sur les projets les plus prometteurs, c'est-à-dire ceux qui répondent à des besoins prioritaires, clairement identifiés et partagés – permet d'augmenter significativement les chances que les projets perdurent dans le temps et augmentent leur portée. La validation des besoins joue un rôle structurant dans cette trajectoire : elle assure non seulement un meilleur ancrage de la solution dans la réalité organisationnelle, mais renforce également l'adhésion des parties prenantes, condition essentielle à la mobilisation des ressources nécessaires à la pérennisation.

En intégrant une analyse rigoureuse dès l'amont, les équipes créent les fondations d'un projet qui a non seulement plus de chances d'aboutir, mais aussi de s'adapter, de s'étendre et de s'intégrer durablement dans les pratiques. À l'inverse, l'absence d'une telle validation peut entraîner une déconnexion entre l'intention initiale et les besoins réels du milieu, fragilisant ainsi la légitimité et la viabilité du projet dès la sortie de la phase pilote.

Les facteurs de succès que l'on retrouve à travers la collecte de données incluent non seulement l'identification et la validation du besoin mais également la capacité à suivre de manière structurée l'évolution du projet et à évaluer les retombées observables vis-à-vis les objectifs identifiés. Cette capacité d'évaluation confère aux projets une crédibilité accrue auprès des parties prenantes, permettant de mettre de l'avant les bénéfices de manière plus objective.

La citation de Damian illustre ce propos, en mettant l'emphase sur les outils ayant été offerts dans le cadre du programme pour faciliter l'évaluation du projet pilote. Jonathan, quand à lui, explique que les objectifs chiffrés faisaient partie de la démarche et étaient un prérequis pour obtenir les approbations nécessaires pour mener le projet.

Damian (P4): On a vraiment défini notre sphère. Et puis on s'est assuré de répondre aux besoins de nos collègues, donc ça a été comme, on nous a offert des outils pour mesurer à chaque étape l'avancement du projet est l'utilité du projet pour l'ensemble, pour nos collègues.

Jonathan (P1) : On avait des objectifs chiffrés, évidemment, vu le contexte d'une démarche d'innovation, vu l'idée aussi de pérenniser puis de présenter à différentes étapes, fallait obtenir des approbations, notamment de notre direction.

Ainsi, la combinaison d'une validation en amont des besoins et d'un processus d'évaluation structuré tout au long du projet constitue un levier fondamental pour assurer la pertinence, la crédibilité et la continuité d'un projet pilote dans une organisation complexe. Elle permet de démontrer de manière tangible la valeur du projet, de suivre ses effets réels dans le temps, et de construire une base solide pour la prise de décision concernant sa pérennisation ou son déploiement.

L'accélérateur intrapreneurial, en intégrant la validation des besoins dans le processus de

développement du projet, et l'évaluation des projets pilotes lors de la phase d'expérimentation, notamment grâce à l'accompagnement méthodologique offert par les gestionnaires de projet et les outils fournis, contribue ainsi à structurer une logique d'apprentissage et de prise de recul qui facilite cette démarche. Cette approche permet de passer d'une intuition initiale à une démonstration fondée, augmentant ainsi les probabilités que le projet soit soutenu à long terme.

4.1.1.3.3 Intégration dans les processus

L'intégration d'un projet dans les processus organisationnels a été identifiée comme un facteur clé favorisant sa pérennisation et la diffusion. Selon la nature du projet, cette intégration peut prendre des formes variées : lorsqu'il s'agit d'un événement récurrent, d'un parcours de formation ou d'un service offert aux employés, son arrimage aux opérations existantes se traduit de manières différentes. Dans tous les cas, il s'agit de dépasser le stade expérimental pour inscrire le projet dans le fonctionnement régulier de l'organisation. Cela implique que le projet s'ancre durablement dans les pratiques, les structures ou les ressources de l'organisation.

Dans le cas de Nassim, son exemple démontre l'intégration de son projet dans une instance récurrente: le projet est maintenant intégré au curriculum d'un cours universitaire. Cette reconnaissance externe témoigne de la valeur perçue du projet et de sa capacité à s'inscrire dans un cadre structuré au-delà de l'organisation.

Nassim (P7): On est maintenant intégré dans un cours donc c'est la professeure (...). Elle va nous revenir, je pense au début de 2025 pour nous demander est-ce que vous allez embarquer de nouveau. Encore une fois, donc je pense que ça ne serait pas beau de notre côté de dire non.

Dans d'autres projets, comme celui de Mathis, l'ancrage opérationnel s'est plutôt matérialisé par l'intégration de l'initiative dans les processus d'accueil des nouveaux employés. Ce type d'intégration démontre une volonté de pérenniser le projet à travers des mécanismes de reproduction systématique.

Mathis (P9): Maintenant, ça fait partie de notre plan d'accueil. Là, tout est mis en place, les processus, la réservation. Tout ça fait partie du plan d'accueil. Par

exemple, il y a une autre rencontre qui est prévue l'année prochaine, en début d'année pour les nouveaux, c'est un mix de nouveaux employés et puis d'employés courant donc. Dans le fond, (le projet) est intégré.

Dans certains cas, comme celui de Damian, cela peut se refléter par l'ajout de certains éléments dans les contenus abordés lors de rencontres d'équipe récurrentes. Son inclusion dans des espaces rituels ou récurrents contribue à maintenir sa présence et sa valeur dans le temps.

Damian (P4): On a commencé avec une vingtaine et on ajoute régulièrement des nouvelles vidéos et lors de nos rencontres hebdomadaires, donc on a une rencontre d'équipe et aussi, la station visuelle à chaque semaine, l'équipe de projet nous annonce quelles sont les nouvelles vidéos au total ajoutées pour qu'on puisse les chercher puis les consulter.

Ces formes d'institutionnalisation contribuent à faire vivre le projet au-delà de sa phase pilote, en l'insérant dans la routine organisationnelle. Elles augmentent aussi les chances que l'innovation se diffuse, soit partagée, adaptée ou reprise par d'autres équipes, et qu'elle bénéficie de ressources stables à moyen ou long terme.

Dans certains cas, on a pu déduire un lien entre la diffusion d'un projet et la reconnaissance de son utilité au-delà du contexte initial. Cela peut se manifester de différentes manières, selon la nature du projet et les besoins identifiés dans d'autres secteurs ou groupes professionnels. Par exemple, dans le cas d'Élodie, il y a eu une adaptation du projet pour répondre à des besoins spécifiques peu couverts dans les pratiques courantes, permettant de rendre le projet pertinent pour des employés expérimentés et pas seulement des nouvelles embauches.

Élodie (P3): On avait à cette époque-là, on n'avait pas beaucoup de nouveaux fait qu'on avait dit, ça sert à rien de mettre l'effort sur toutes les vidéos de concepts généraux. Parce que ceux qui sont déjà là, les connaissent. Par contre, pour plusieurs, il y a des choses qu'on fait en tant que SPA (spécialiste en procédé administratif) qu'on fait juste une fois par année, puis c'est le processus budgétaire, on fait pas 25 budgets dans l'année, là on en fait un, puis on commence à travailler là-dessus au mois de janvier, jusqu'à peu près fin avril.

Cette décision stratégique d'axer la production sur des savoirs rarement mobilisés, mais cruciaux, a permis de renforcer la pertinence du projet et de créer des contenus transférables à d'autres moments clés et à d'autres équipes.

Dans le cas de Nassim (P7), la généralisation de l'utilité du projet fait plutôt référence à son cadre plutôt que son contenu, applicable à d'autres professions et ayant été répliqué chez d'autres professionnels de la même direction, illustrant ainsi sa transférabilité et sa flexibilité.

Nassim (P7): Je pense que ça fait quand même partie de la réussite parce que ça a été répété par d'autres ordres professionnels. Donc les ergos ils l'ont fait. Les physios, ils l'ont fait si je me trompe pas et même les soins infirmiers, je pense qu'ils ont fait une fois. Donc vous voyez, le projet a attiré l'attention de tout le monde parce que c'est un projet clé en main, donc on donne la structure, puis tu changes seulement un peu (le contenu).

Ces exemples montrent que la diffusion peut être favorisée lorsqu'un projet présente une structure flexible, combinée à une utilité perçue suffisamment forte pour susciter l'intérêt d'autres équipes ou milieux. Cela témoigne d'une logique de diffusion en fonction des besoins partagés, pouvant bénéficier d'un volet du projet, qu'il s'agisse du cadre ou du contenu, permettant ainsi à une innovation de franchir les frontières de son contexte d'origine.

Comme le potentiel de pérennisation et de l'expansion du projet représentent un des trois critères utilisés tout au long du programme d'accélération intrapreneuriale, il s'agit d'une réflexion que les participants ont tout au long de leur démarche. L'accompagnement de personnes ayant une bonne connaissance de leur direction, les ambassadeurs d'innovation, ainsi que des personnes détenant une bonne compréhension des méthodes d'évaluation, les gestionnaires de projet, permet de soutenir les équipes dans ces démarches. Il est possible de constater, à travers les exemples cités, que cette réflexion peut se traduire en intégrant les projets dans les processus courants, et d'adaptant les projets, qu'il s'agisse de l'utilité de leur contenu, ou de leurs contenus.

En somme, l'intégration dans les processus apparaît comme une condition clé pour assurer la continuité d'un projet au-delà de sa phase pilote. Qu'il s'agisse d'une

intégration dans une instance récurrente, favorisant la pérennisation dans un même milieu, ou de la généralisation de son utilité, facilitant sa diffusion à d'autres groupes ou contextes, ces formes d'ancrage permettent au projet de s'inscrire durablement dans le milieu organisationnel. Dans les deux cas, cette intégration repose sur la capacité à arrimer l'innovation aux pratiques et structures déjà existantes, et un middleground permet de faciliter la réflexion et la planification de ces aspects importants du projet innovant.

4.1.2. Le cadre conceptuel appliqué aux projets de l'accélérateur intrapreneurial

Afin de compléter l'analyse des résultats présentée selon les dimensions du cadre conceptuel, la figure ci-dessous propose une vue d'ensemble comparative des projets étudiés. Elle permet de visualiser, pour chacun des projets représentés dans ce mémoire, émanant des deux premières éditions du programme Dans l'œil du tigre, le degré d'intensité de chaque levier identifié dans le cadre conceptuel, en lien avec leur niveau de pérennisation et de diffusion.

Les cases blanches, indiquées comme « fort », signalent un levier fortement mobilisé dans le cadre du projet. Les cases jaunes, marquées « moyen », désignent un levier présent de manière partielle ou mobilisé de façon inconstante. Enfin, les cases rouges, identifiées comme « faible », correspondent à des leviers peu ou non activés.

Tableau 6: Projets vis-à-vis les facteurs identifiés

Projets		Pérennisation		Légitimité		Middleground		Ancrage opérationnel		
		Crédibilité/ Reconnaissance des initiatives terrain		Soutien et engagement des gestionnaires	Structure formelle et rigueur du processus	Ressources et leviers de mise en œuvre	Anticipation de la pérennisation et expansion	Validation des besoins et du projet pilote	Intégration dans les processus	
Projet 5	Diffusé au sein de sa direction	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	
Projet 1	Diffusé au sein de sa direction	FORT	FORT	FORT	MOYEN	FORT	FORT	FORT	MOYEN	
Projet 2	Diffusé au sein de sa direction	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	
Projet 6	Diffusé au sein de sa direction, mais pas pérennisé dans sa porté initiale	MOYEN	FORT	FORT	FORT	MOYEN	FORT	FORT	FAIBLE	
Projet 7	Pérennisé	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	
Projet 9	Pérennisé	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	FORT	MOYEN	
Projet 3	Pas pérennisé	MOYEN	FAIBLE	FORT	MOYEN	FAIBLE	FORT	FORT	FAIBLE	
Projet 4	Pas pérennisé	MOYEN	FAIBLE	FORT	MOYEN	FAIBLE	FORT	FORT	FAIBLE	
Projet 8	Pas pérennisé	FORT	FORT	FORT	FORT	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	FAIBLE	

Observations générales en lien avec le tableau

L’analyse transversale des projets présentée dans la figure ci-dessus permet de poser un regard synthétique sur la relation entre les différentes composantes du cadre conceptuel et la pérennisation des projets. Il est possible d’observer une corrélation claire entre le nombre de dimensions évaluées comme “faible” ou “moyen” et l’absence de pérennisation ou de diffusion des projets. À l’inverse, les projets ayant été pérennisés ou diffusés présentent un cumul de leviers évalués comme “élevés” dans les différentes dimensions du cadre, suggérant une forme de synergie entre les facteurs qui soutiennent la continuité dans le temps.

Toutefois, l'échantillon analysé demeure restreint, ce qui limite la portée des généralisations, notamment en ce qui concerne la distinction entre les projets pérennisés et ceux ayant été diffusés. Celle-ci semble influencée non seulement par les facteurs mesurés dans ce cadre, mais aussi par des variables contextuelles telles que la nature même du projet (événement ponctuel vs solution intégrable dans les opérations), sa complexité, ou encore les ressources financières et humaines nécessaires à son élargissement.

Les projets ayant présenté un plus grand nombre d'évaluations "moyennes" ou "faibles" sont également ceux pour lesquels des enjeux de continuité ont été les plus importants. Cela se traduit par une fragilité accrue face aux risques d'abandon, de déconnexion avec les priorités ou de perte de soutien au fil du temps. Par exemple, en regardant les projets ayant connu une expansion, bien que le projet 6 ait été diffusé ailleurs dans la direction, il n'a pas été pérennisé au sein de l'équipe l'ayant créé initialement. Quant au projet 1, sa dépendance au financement limite sa capacité à être intégré dans les processus, particulièrement dans un contexte marqué par des restrictions budgétaires à l'échelle du réseau de la santé. Ces observations confirment que l'absence ou la fragilité de certaines composantes du cadre conceptuel agit comme un frein à la pérennisation et à l'expansion.

Constats en lien avec chaque facteur

Du côté de la légitimité, la reconnaissance du terrain est perçue comme élevée pour la majorité des projets, ce qui témoigne de l'effet structurant du programme d'accélération. Il y a trois exceptions : les projets 3, 4 et 6. Le projet 6 est un projet porté par des préposés aux bénéficiaires, pour qui le sentiment de légitimité s'est avéré plus fragile. Comme le souligne l'ambassadrice d'innovation ayant accompagné ce projet : 'Les préposés ont souvent un complexe d'infériorité lié à leur profession, parce qu'ils se voient eux-mêmes comme pas digne de mention ou de d'attention, de considération,... ils pensent que juste le fait d'être assis à côté d'un gestionnaire, ça veut dire que le gestionnaire est condescendant...' Ce sentiment a freiné l'appropriation du projet par ses porteurs.

Dans les autres exceptions, les projets 3 et 4, portés par les mêmes personnes, la

légitimité est réduite à cause d'une diminution du soutien des gestionnaires.

Effectivement, ces deux projets se distinguent par une note faible, tous deux affectés par des changements de leadership qui ont nui à la continuité. Une participante illustre cette réalité : ‘On l'avait reproposé il y a quelques mois mais ça n'avait pas été écouté vraiment... Depuis, on a changé de directrice [...] Et j'ai en ai parlé justement l'autre jour avec elle et elle m'a dit qu'il y avait un projet un peu similaire qui était mis en place à l'urgence.’

La structure formelle et rigueur du processus, quant à elle, a été évaluée positivement de manière unanime considérant que tous les participants ont vécu la même expérience en termes du cadre, des étapes et des règles du programme d'accélération intrapreneuriale. Les ressources et leviers de mise en œuvre présentent quant à eux une variabilité, n'étant pas entièrement sous le contrôle du programme d'accélération intrapreneurial. Les projets 1, 3 et 4 ont souffert d'un accompagnement inadéquat, notamment en raison d'un manque d'implication ou de compréhension du rôle par les ambassadeurs d'innovation désignés. En effet, comme les ambassadeurs d'innovation varient à travers les directions, tant en ce qui concerne leurs compétences, leur posture et leur compréhension du rôle, et qu'ils assument cette fonction en plus de leurs responsabilités formelles, cela engendre une grande variabilité dans l'accompagnement offert aux équipes, influençant directement l'alignement, la mobilisation et le soutien tout au long du processus.

Concernant l'ancrage opérationnel, l'anticipation de la mise à échelle d'emblée semble avoir été plus faible dans les projets non pérennisés, et cette tendance est accentuée par l'absence de mentions explicites à ce sujet dans les entretiens. De plus, la validation des besoins s'est avérée déficiente dans un cas précis, ce qui a été directement associé à un manque de succès : ‘On a fait moins d'identification des besoins... on n'est jamais vraiment allé vers les gestionnaires, les employés, de façon proactive.’ Enfin, l'intégration dans les processus constitue un levier central, puisque l'ensemble des projets non pérennisés n'ont pas été intégrés dans les pratiques courantes. Les projets événementiels qui ont été intégrés dans les calendriers organisationnels demeurent à risque, leur caractère non structurel les rendant plus vulnérables à l'abandon en cas de changement de priorités - pour cette raison, ils ont été côteés en jaune.

Ces résultats renforcent l'idée que la pérennisation et la diffusion d'une innovation ne reposent pas uniquement sur la qualité intrinsèque de l'idée, mais bien sur l'environnement de mise en œuvre qui l'entoure. Lorsque les leviers sont activés en synergie - légitimité, soutien structuré, validation des besoins, planification de la suite , les projets ont significativement plus de chances de s'ancrer dans la durée, de générer de la valeur, et de s'étendre à d'autres contextes.

5 - Discussion

Ce mémoire visait à répondre à la question suivante : Comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d'une organisation ? Plus spécifiquement, comment facilite-t-il la pérennisation de projets pilotes ? Cette analyse vient combler deux angles morts importants dans la littérature scientifique. D'une part, elle transpose le concept du middleground à un contexte organisationnel interne, alors qu'il est habituellement illustré dans des écosystèmes interorganisationnels ; d'autre part, elle prolonge son application au-delà de l'idéation et de l'expérimentation, en démontrant de quelle manière ce type de programme peut également agir comme levier de pérennisation et d'expansion des projets innovants. En mobilisant la méthodologie Gioia pour analyser les propos recueillis lors des entrevues, l'étude a permis de faire émerger un cadre conceptuel illustrant les leviers concrets par lesquels un programme structuré peut soutenir à la fois l'ancrage durable des projets issus du terrain et, dans certains cas, l'élargissement progressif de leur portée. L'étude a permis de démontrer qu'un programme d'accélération intrapreneuriale peut agir comme un middleground intra-organisationnel, en soutenant la pérennisation et l'expansion de projets innovants grâce à une combinaison de leviers structurels, stratégiques et opérationnels. Plus spécifiquement, elle met en lumière trois dimensions clés : la légitimité accordée aux initiatives issues du terrain, la structure formelle et les ressources de mise en oeuvre, et l'ancrage progressif des projets dans les opérations organisationnelles.

La principale contribution de ce mémoire réside dans la conceptualisation d'un cadre original permettant d'articuler les dynamiques d'innovation entre le upperground et le underground à travers un middleground structurant. Ce cadre offre une lecture transférable à d'autres grandes organisations souhaitant institutionnaliser et faire croître l'innovation issue du terrain.

La section Discussion vise à replacer ces résultats dans une perspective plus large, en tissant des liens avec les écrits scientifiques existants, tout en précisant les apports théoriques spécifiques de la recherche. Elle propose une réflexion sur les implications

concrètes de ces résultats pour les gestionnaires et les organisations souhaitant mettre en place ou renforcer des programmes similaires. Enfin, elle expose les limites méthodologiques et contextuelles de l'étude, ainsi que les pistes d'exploration possibles pour de futures recherches.

5.1.1 Contributions théoriques

Cette étude permet d'amener trois contributions principales à la littérature existante sur la gestion de l'innovation, en particulier en ce qui concerne le concept de middleground, encore peu exploré dans les contextes organisationnels publics. Ce mémoire propose une relecture du concept de middleground en l'ancrant à l'intérieur d'une organisation publique, où un programme d'accélération intrapreneurial agit comme interface entre les idées du terrain et les instances décisionnelles. Il démontre aussi comment ce middleground contribue à la pérennisation et à l'expansion des innovations, à travers un cadre conceptuel structuré autour de la légitimité, de l'ancrage opérationnel et des ressources mobilisées. Finalement, l'étude tisse des liens entre la littérature sur l'intrapreneuriat et le middleground.

5.1.1.1 Le middleground intra-organisationnel

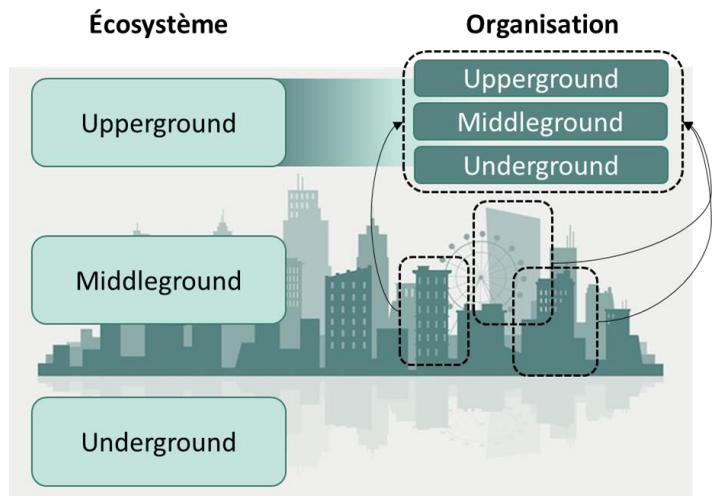
En premier lieu, cette recherche propose une extension conceptuelle du middleground en le positionnant à l'intérieur d'une organisation de grande envergure, plutôt que dans un écosystème inter-organisationnel, tel que traditionnellement exploré dans la littérature (Simon, 2009 ; Cohendet & al., 2010, 2021, 2022 ; Grandadam & al., 2013 ; Lange & Schüßler, 2018 ; Ozor & al., 2024). En effet, les auteurs de la littérature existante analysent le middleground comme un espace reliant des entités externes issues de milieux variés (startups, universités, incubateurs, etc.). Cette littérature identifie plusieurs enjeux clés de l'innovation, incluant la fragmentation des savoirs et des acteurs (Simon, 2009), l'absence de mécanismes structurants pour faire émerger les idées (Lange & Schüßler, 2018 ; Cohendet et al., 2022), et l'écart entre exploration et exploitation (Cohendet et al., 2010). Le middleground est présenté comme un levier pour répondre à ces défis en assurant une interface dynamique entre les différentes sphères d'un écosystème.

Ce mémoire illustre que ces défis peuvent aussi exister au sein même d'une grande organisation, où il y a peu d'interaction quotidienne entre la haute direction et le terrain, où les rôles opérationnels du terrain sont cadrés, permettant peu l'exploration, et où il n'y a pas, habituellement, de mécanismes structurants favorisant l'innovation. Ce mémoire propose donc une lecture intra-organisationnelle du concept: le programme d'accélération intrapreneuriale Dans l'œil du tigre, tel qu'implanté au CIUSSS Centre-Sud articule les dynamiques issues de la base, les idées des employés, avec les leviers décisionnels, politiques et financiers portés par la haute direction. Il démontre ainsi qu'un programme structuré, tel qu'un accélérateur intrapreneurial, peut constituer un middleground à l'intérieur d'une seule organisation, en servant d'agent de liaison entre les employés (underground) et les structures décisionnelles formelles (upperground). Le programme étudié se distingue par la présence concrète des quatre piliers du middleground identifiés par Grandadam & al. (2013) – lieux, espaces, projets et événements, qui soutiennent l'émergence et la reconnaissance des initiatives issues du terrain.

Cette interprétation permet d'élargir l'application du concept, en démontrant qu'il peut exister à l'intérieur même d'une organisation hiérarchisée et complexe, tout en conservant ses fonctions centrales de connexion, de structuration et de légitimation.

Simon (2009) définit le upperground comme l'ensemble des firmes créatives, des réseaux de firmes, des clusters ou encore des institutions culturelles. Toutefois, les résultats de cette recherche permettent de proposer une lecture plus nuancée : à l'intérieur même d'une entité considérée comme upperground dans un écosystème inter-organisationnel, il est possible d'identifier l'existence de dynamiques internes relevant d'un underground et d'un middleground. Tel qu'illustré dans la Figure 7, plusieurs organisations constituant le upperground à l'échelle d'un écosystème peuvent, en leur sein, contenir leurs propres trois niveaux, underground, middleground et upperground, reproduisant ainsi cette structure à l'échelle intra-organisationnelle.

Figure 7: Middleground au sein d'une organisation



Cette interprétation ouvre la voie à une hypothèse : certaines organisations, notamment de grande taille ou fortement hiérarchisées, pourraient être confrontées aux mêmes enjeux que ceux identifiés dans la littérature pour justifier la création d'un middleground à l'échelle écosystémique. La littérature souligne en effet que le middleground émerge pour répondre à des problèmes de fragmentation des savoirs, de cloisonnement des acteurs, de manque de mécanismes de structuration des idées, et de difficulté à relier exploration et exploitation (Cohendet et al., 2010 ; Grandadam et al., 2013 ; Lange & Schüßler, 2018 ; Ozor et al., 2024). Or, ces enjeux sont précisément amplifiés dans les organisations au fonctionnement plus ‘mécanique’, telles que décrites par Brown (2014), où l'autorité repose sur la position hiérarchique plutôt que sur l'expertise, où les communications sont verticales, et où la flexibilité organisationnelle est limitée. Ces caractéristiques freinent l'innovation, l'apprentissage organisationnel et la durabilité. Ainsi, les conditions internes de telles organisations reproduisent les logiques qui, à l'échelle écosystémique, justifient la mise en place d'un middleground. Ces organisations peuvent être des organisations de santé et services sociaux publics comme un CIUSSS, mais ces concepts pourraient très bien s'appliquer à des organisations représentant ces mêmes caractéristiques dans le para-public ou le privé. On peut imaginer la pertinence d'un middleground dans une grande organisation dans le secteur de l'énergie ou financier, par exemple.

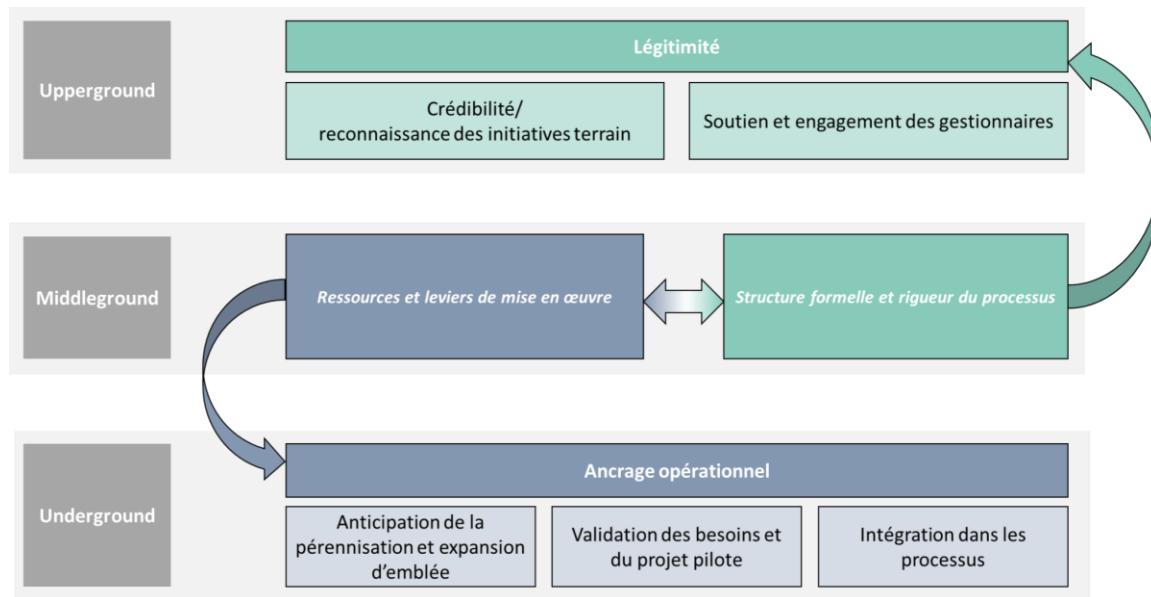
Dans ce contexte, la création d'un middleground intra-organisationnel peut être comprise non pas comme un simple outil de gestion, mais comme un levier stratégique et structurel permettant de reconnecter les niveaux, de soutenir l'émergence d'idées issues de la base en lien avec les priorités organisationnelles, et de structurer leur mise en valeur au sein de l'organisation.

5.1.1.2 Les facteurs d'un middleground contribuant à la pérennisation et à l'expansion d'une innovation

En deuxième lieu, cette étude comble un angle mort dans la littérature sur le middleground en explorant son rôle au-delà des premières étapes du cycle de l'innovation. Alors que les études existantes mettent principalement l'accent sur l'idéation, l'expérimentation ou la mise en réseau, ce mémoire examine de manière empirique la contribution du middleground à la pérennisation et à l'augmentation de la portée des projets innovants. À travers l'analyse des données empiriques, cette recherche identifie des leviers structurels, culturels et stratégiques permettant non seulement de soutenir l'expérimentation, mais aussi d'assurer l'ancre durable et le déploiement progressif des projets. Elle enrichit ainsi la compréhension des dynamiques permettant à une innovation issue du terrain de se transformer en solution intégrée, stable et potentiellement transférable. Elle permet ainsi d'expliquer davantage comment les structures de soutien organisationnelles peuvent accompagner l'évolution d'une innovation.

En s'appuyant sur une méthodologie rigoureuse d'analyse qualitative, fondée sur l'approche Gioia, ce mémoire propose un cadre conceptuel original qui articule les leviers du middleground pour favoriser la pérennisation et l'expansion d'innovations autour de trois dimensions interreliées : la légitimité (côté upperground), l'ancre opérationnel (côté underground) et les ressources de mise en œuvre (portées par le middleground). Cette structuration permet de mieux comprendre les interactions entre les différents niveaux hiérarchiques dans les processus d'innovation organisationnelle, et offre une grille d'analyse transférable à d'autres établissements publics ou privés cherchant à renforcer leur capacité d'innovation de manière structurée et durable et souhaitant structurer leurs démarches d'innovation en tenant compte à la fois des logiques

ascendantes et descendantes. Ce cadre enrichit la boîte à outils conceptuelle pour l'étude de l'intrapreneuriat, de l'innovation émergente et des mécanismes de pérennisation en contexte institutionnel.



5.1.1.2.1 Facteurs de pérennisation et d'expansion d'innovations: Liens entre la revue de littérature et les contributions de cette recherche

Si l'on compare les facteurs identifiés à travers l'analyse de cette étude en comparaison à la littérature scientifique existante - notamment, les facteurs que l'on retrouve le plus souvent, illustrés plus tôt dans la section 2.2.5, il est possible de faire plusieurs parallèles. Un facteur identifié dans le recensement de la littérature est la notion de l'alignement avec le contexte organisationnel (Scheirer, 2005 ; Chambers & al., 2013 ; Cantin & Cormier, 2014 ; Breugh & al., 2021 ; Papoutsi & al., 2023). Dans la présente étude, ceci est reflété par l'ancrage opérationnel: Bien que ce volet ne soit pas ressorti de manière explicite dans la présente étude, un programme organisationnel porté par la direction générale, avec des thématiques reflétant les orientations stratégiques et ayant pour objectif de lier davantage la haute direction et les enjeux quotidiens vécus sur le terrain, correspond à ce volet. Plus encore, l'alignement avec le contexte organisationnel permet

d’agir sur la légitimité, notamment, la crédibilité accordée au terrain dans la conception d’innovation, ainsi que le soutien accordé par les gestionnaires dans le cadre de développement d’innovations.

La capacité d’adaptation est un facteur mentionné dans plusieurs articles (Scheirer, 2005 ; Chambers & al., 2013 ; Cantin & Cormier, 2014 ; Breugh & al., 2021 ; Papoutsi & al., 2023), reflétant une capacité à s’ajuster en fonction des changements qui surviennent dans le temps dans un contexte de pérennisation, et des réalités locales dans un contexte d’expansion. Dans ce projet de recherche, il s’agit effectivement d’un élément mentionné par plusieurs participants en lien avec les compétences acquises. Toutefois, bien que ce thème soit ressorti de l’analyse, il n’a pas été intégré dans le cadre conceptuel proposé. Cette décision repose sur une volonté de mettre en lumière les leviers directement activés par la structure du middleground organisationnel. Or, dans les témoignages analysés, l’adaptabilité apparaissait davantage comme une compétence individuelle développée au fil du processus, plutôt que comme un levier structurant mis en place par le programme lui-même.

Le soutien des parties prenantes et des champions du changement est reconnu comme un élément déterminant dans la littérature, autant dans le développement du projet pilote que dans la planification de la pérennisation (Scheirer, 2005 ; Breugh & al., 2021 ; Papoutsi & al., 2023). Ce facteur est également ressorti dans la présente étude, sous deux formes principales. D’une part, la présence d’ambassadeurs d’innovation, intégrés à l’accompagnement offert par le programme, a été identifiée comme un levier important. Ce rôle est représenté dans le cadre conceptuel sous la dimension ‘Structure formelle et rigueur du processus’ du middleground. D’une autre part, le soutien et l’engagement des gestionnaires est un élément crucial. La participation de personnes bien positionnées au sein de l’organisation renforce la légitimité des initiatives, tel que mentionné par Scheirer (2005). Ces deux formes de soutien reflètent également les recommandations issues de la littérature, qui souligne l’importance de mobiliser des champions situés à différents niveaux hiérarchiques pour assurer un alignement stratégique et opérationnel (Breugh & al., 2021).

La perception des bénéfices est une notion ayant émergé dans plusieurs articles, illustrant l’importance des mesures d’impacts intégrés dans la création de l’innovation, et la

perception des bénéfices des personnes concernés par la solution (Scheirer, 2005 ; Chambers & al, 2013 ; Breaug & al, 2021). En parallèle, l'analyse de cette étude a également souligné l'importance de ce facteur dans le volet ‘Validation des besoins et du projet pilote’. En effet, ce volet implique une analyse rigoureuse des besoins ainsi qu'une évaluation structurée du projet pilote, réalisée en fonction des indicateurs de performance associés aux hypothèses formulées. Ces deux facteurs permettent ainsi de communiquer plus clairement les bénéfices de l'innovation.

Maintenant, examinons les éléments restants du cadre conceptuel proposé qui ne sont pas reflétés dans les quatre facteurs clés identifiés comme étant les plus couramment cités dans la littérature scientifique sur les sujets de pérennisation et mise à échelle. Il s'agit notamment de l'importance d'intégrer dès le départ une réflexion sur la pérennisation et la possibilité d'élargir la portée du projet, ainsi que de l'ancrage concret de l'innovation dans les processus opérationnels une fois la phase pilote complétée. Également, le rôle d'un programme permettant d'encadrer le développement d'innovations, en proposant une structure formelle incluant un processus avec des étapes, ainsi qu'en fournissant des ressources pour soutenir le développement de l'innovation - des leviers, tel que des règles facilitant la libération du temps, des personnes permettant d'accompagner les équipes ainsi que des ressources financières. Les paragraphes suivants approfondissent chacun de ces éléments, en les mettant en relation avec les données empiriques et les pistes déjà amorcées dans la littérature scientifique.

Certains articles de la littérature scientifique, dont celui de Papoutsi & al. (2024), abordent explicitement l'importance d'intégrer dès les premières étapes d'un projet une réflexion sur son potentiel de pérennisation et de mise à échelle. Les auteurs insistent sur le fait que la diffusion, la mise à échelle et la pérennisation ne devraient pas être considérées comme des étapes ultérieures, mais plutôt comme des dimensions à anticiper dès la conception de l'innovation. De plus, ils soulignent que la durabilité d'une innovation repose en partie sur son intégration dans les processus opérationnels existants. Ces constats sont également appuyés par Chambers & al. (2013), qui proposent le cadre du Dynamic Sustainability Framework (DSF) en réponse à des approches linéaires de l'implantation. Selon ces auteurs, la planification de la pérennisation devrait se faire

beaucoup plus tôt dans le cycle d’implantation, et non comme une étape finale (Chambers & al., 2013). Ils insistent aussi sur l’importance de l’adaptation continue et de l’ancrage de l’innovation dans les contextes organisationnels et culturels locaux, en soulignant que la durabilité repose sur sa capacité à être institutionnalisée et intégrée dans les pratiques courantes (Chambers & al., 2013). Allant dans le même sens, dans son étude sur l’entrepreneuriat en santé publique, Chahine (2021) met de l’avant l’importance d’ancrer les initiatives intrapreneuriales dans les structures existantes, en s’assurant de leur alignement avec les infrastructures en place et les parties prenantes concernées. Plutôt que de créer des systèmes parallèles, les innovations sont pensées pour s’intégrer harmonieusement aux dispositifs déjà en vigueur. Cette approche, combinée avec les propos de Chambers & al, suggère qu’un tel arrimage structurel augmente les chances de continuité à long terme en favorisant l’appropriation organisationnelle et la complémentarité avec les mécanismes en place.

5.1.1.3 Les accélérateurs intrapreneuriaux comme espaces de middleground favorisant la pérennisation et l’expansion des innovations

Alors que la majorité des écrits scientifiques mobilisés dans ce mémoire traitent de la pérennisation et de la mise à l’échelle sous l’angle général de l’innovation, peu établissent un lien direct avec les dynamiques intrapreneuriales. Pourtant, le présent mémoire identifie un programme d’accélération intrapreneuriale, agissant comme un middleground organisationnel, comme un levier structurant ayant contribué à la pérennisation et à la diffusion de projets innovants. Cette section vise à établir un pont entre les résultats de cette recherche et les écrits scientifiques traitant spécifiquement d’intrapreneuriat, c’est-à-dire des employés agissant comme moteurs du changement à l’intérieur de leur organisation, afin de mieux comprendre comment des structures de middleground tel que les accélérateurs intrapreneuriaux peuvent soutenir le développement d’innovations avec des résultats durables avec un potentiel d’expansion. Elle s’appuie sur les deux composantes clés identifiées dans le cadre conceptuel, attribuées au middleground, soit la structure formelle et rigueur du processus ainsi que les leviers et ressources de mise en œuvre mis à la disposition des intrapreneurs pour soutenir leurs projets.

Structure formelle et rigueur du processus

Cohen (2013), qui définit les accélérateurs comme des programmes à durée limitée, structurés en phases, avec des étapes précises, une logique de cohorte, des points de contrôle réguliers, et une clôture officielle. Ce cadre temporel restreint incite à une progression rapide, renforce la responsabilisation des participants et évite les dépendances organisationnelles prolongées. Ceci donne à la fois la légitimité aux participants, et promeut une culture d'exécution grâce à sa structure et sa cadence. Dans cette même optique, l'étude de Hunt, Ortiz-Hunt et Lerner (2020) met en lumière l'impact tangible des initiatives intrapreneuriales lorsqu'elles sont soutenues par des structures adaptées. Leur analyse comparative entre des hôpitaux ayant mis en place des programmes intrapreneuriaux pour les infirmières et ceux n'en ayant pas révèle une performance supérieure des premiers. Ces milieux ont connu des améliorations durables plus significatives, suggérant que les programmes intrapreneuriaux en soins infirmiers constituent un levier puissant pour générer des transformations organisationnelles pérennes (Hunt & al., 2020). Cela rejoint la première dimension du cadre conceptuel de ce mémoire : une structure formelle offrant aux intrapreneurs un parcours balisé, tout en facilitant la mise en lien avec les structures décisionnelles (*upperground*), ce qui accroît la légitimité de leurs initiatives. En ce sens, la structure des accélérateurs intrapreneuriaux ne se limite pas à un outil de gestion : elle constitue un pilier fondamental du *middleground* intra-organisationnel. Ces structures contribuent à l'amélioration des pratiques organisationnelles et cliniques en assurant une médiation efficace entre le *upperground* et le *underground*, grâce à un processus rigoureux et une architecture formelle qui permettent de concentrer les efforts sur les priorités stratégiques, tout en demeurant solidement ancrées dans les réalités opérationnelles et les enjeux concrets du terrain. Le *middleground* agit comme un dispositif de traduction, de structuration et de connexion entre les idées émergentes issues du terrain (*underground*) et les leviers d'action formels (*upperground*), rendant possible une mise en œuvre plus fluide, alignée et légitime des innovations.

Par ailleurs, la combinaison d'activités éducatives, de mentorat intensif, et d'un accompagnement rapproché tout au long du processus permet aux participants de consolider leurs idées, de valider rapidement leurs hypothèses, et d'aligner de manière

dynamique leurs projets sur les attentes de la haute direction et des parties prenantes clés, incluant les personnes qui vont bénéficier de l'innovation et qui y contribueront de diverses manières.

Ainsi, la rigueur méthodologique et la structure encadrée des accélérateurs constituent des éléments clés favorisant non seulement l'émergence d'innovations, mais également leur maturation rapide et leur crédibilité institutionnelle. En s'appuyant sur une séquence claire, des mécanismes de validation itérative et un soutien des gestionnaires, les accélérateurs intrapreneurs structurent un espace d'expérimentation encadré qui réduit les incertitudes, renforce l'alignement stratégique et accélère le passage de l'idée à l'impact. Ils matérialisent ainsi, dans leur fonctionnement même, le rôle du middleground : un espace intermédiaire où les idées sont révélées, structurées, accompagnées et légitimées, au croisement du terrain, des expertises et des instances décisionnelles.

Leviers et ressources de mise en œuvre

Une autre condition essentielle identifiée dans la littérature concerne les ressources mises à disposition des intrapreneurs. Sans soutien concret, même les idées les plus prometteuses risquent de ne jamais voir le jour ou de s'essouffler rapidement. Par exemple, Hunt & al (2020) soulignent que les hôpitaux dotés de programmes intrapreneurs structurés performent mieux que leurs homologues en matière d'efficience clinique et de durabilité. Par définition, un programme intrapreneuriel offre un environnement soutenant les initiatives du personnel à travers des ressources tangibles et un cadre propice à l'innovation émergente.

L'accélérateur intrapreneurial étudié dans ce mémoire a souligné certains leviers et ressources de mise en œuvre en particulier: la libération du temps, le financement, et l'accompagnement des intrapreneurs. Plusieurs articles scientifiques soutiennent également l'impact de ces atouts.

Dans son cadre conceptuel sur l'entrepreneuriat en santé publique, Chahine (2021) identifie la mobilisation des ressources comme un levier fondamental permettant d'accélérer l'innovation. Ce volet inclut non seulement la capacité à réunir des personnes autour d'une vision commune, mais également à sécuriser des ressources matérielles, humaines et financières pour soutenir les projets tout au long de leur développement

(Chahine, 2021). L'auteur souligne que cette compétence dépasse la simple gestion de ressources existantes : elle englobe la capacité à mobiliser des moyens au-delà de son champ de contrôle immédiat, à attirer des fonds de démarrage, et à expérimenter avec des modèles de financement flexibles. Cette approche permet d'amorcer des prototypes, même en contexte d'incertitude, en fournissant aux porteurs d'initiatives les conditions nécessaires pour explorer, tester, échouer et rebondir. Bien que le contexte de cette étude soit celui de la santé publique au sens large, cette conceptualisation de la mobilisation des ressources s'arrime fortement avec les résultats de ce mémoire qui illustrent les ressources et leviers de mise en œuvre comme des facteurs facilitant la concrétisation, la pérennisation et la diffusion des projets intrapreneuriaux.

Allant dans le même sens, Blohm & al. (2016) précisent que le soutien financier ne devrait pas se limiter au coût des prototypes, mais inclure également les salaires des intrapreneurs pendant la durée de développement, le temps libéré pour travailler sur leur idée, ainsi que des mécanismes tels que le financement participatif interne. Ces leviers permettent de consacrer un réel espace-temps au développement de l'innovation, condition indispensable pour générer des résultats concrets. Plus encore, Blohm, & al (2016) précisent que des ressources, y compris du coaching, des outils et des espaces de travail devraient être fournis aux intrapreneurs et représentent des conditions de succès. Ces éléments sont directement alignés avec les composantes identifiées dans ce mémoire : le financement de projets pilotes, l'accompagnement structuré (incluant la formation d'ambassadeurs internes), et des ressources fournies, tel que des gabarits pour définir et suivre les indicateurs, facilitant l'évaluation des besoins et de l'impact des projets.

Ainsi, pour favoriser un investissement organisationnel durable et démontrer concrètement la valeur des projets, la disponibilité de ressources concrètes contribue non seulement à soutenir leur déploiement, mais aussi à maximiser leur ancrage dans les réalités du terrain.

La libération de temps permet aux intrapreneurs de mieux définir les besoins, de cadrer plus finement les solutions proposées, de s'arrimer avec les parties prenantes clés (bénéficiaires, collaborateurs, exécutifs) et de développer des projets adaptés aux contraintes et aux dynamiques du milieu réel. L'accompagnement, quant à lui, offre non seulement du soutien technique et réflexif, mais agit aussi comme vecteur de mise en

lien, en facilitant l'accès aux expertises, aux réseaux internes et aux espaces de validation institutionnelle. Le financement permet de tester les solutions à petite échelle, de prendre des risques maîtrisés, et d'en tirer des apprentissages tangibles sans exiger de transformation immédiate à grande échelle.

En combinant ces trois leviers, l'organisation augmente sa capacité à intégrer les projets dans ses opérations courantes, à démontrer leur valeur de manière crédible, et à créer les conditions d'une diffusion ou d'un passage à l'échelle. Ces ressources ne garantissent pas la réussite d'une innovation, mais elles en améliorent considérablement les chances de pérennisation et d'expansion, en réduisant le fossé entre les intentions d'innovation et leur concrétisation dans les pratiques.

Dans la littérature, le middleground est conceptualisé comme un espace d'intermédiation activé par des lieux, des espaces, des projets et des événements (Grandadam et al., 2013), qui favorise la mise en relation entre les idées émergentes du underground et les structures formelles du upperground (Simon, 2009 ; Cohendet et al., 2010). Or, pour que ces dynamiques d'interactions se traduisent en initiatives concrètes, reconnues et durables, un certain niveau d'investissement, humain, symbolique, organisationnel ou matériel s'avère souvent nécessaire. Les ressources mises à disposition facilitent l'activation du middleground en tant que plateforme de traduction et de structuration, permettant aux projets portés par les employés de se développer dans une optique de pérennisation et d'expansion.

5.1.2 Implications managériales de l'étude

5.1.2.1 Doter l'organisation de compétences capables de piloter les dispositifs d'innovation de type middleground

Le déploiement d'initiatives d'innovation durables et ancrées dans les réalités organisationnelles repose sur l'existence de compétences internes capables de concevoir, structurer et piloter des programmes de type middleground. Ces programmes, situés à l'interface entre la vision stratégique et les dynamiques de terrain, requièrent une orchestration fine des parties prenantes, des ressources et des temporalités.

Pour assumer pleinement cette fonction, plusieurs conditions sont essentielles.

Premièrement, les personnes responsables doivent pouvoir y consacrer un temps suffisant ; une implication partielle ou ponctuelle limite la portée et la continuité des actions menées. Deuxièmement, elles doivent posséder de solides compétences en gestion de l’innovation et en gestion de programmes, afin de naviguer avec rigueur entre les dimensions stratégiques, opérationnelles et humaines de ce type de démarche, et afin de les améliorer au fil du temps. Troisièmement, elles doivent être stratégiquement positionnées au sein de l’organisation, idéalement à proximité de la direction générale, pour disposer de la légitimité nécessaire à l’activation de leviers transversaux et à l’alignement avec les priorités institutionnelles.

Enfin, il est crucial que ces fonctions soient intégrées directement dans les organisations concernées. Lorsqu’elles sont positionnées au sein de structures externes, comme des sociétés d’État ou des entités centralisées opérant à distance, leur capacité à instaurer des liens de confiance, à adapter les outils aux contextes locaux et à générer une dynamique durable sur le terrain s’en trouve affaiblie. Pour que les middlegrounds puissent jouer pleinement leur rôle de courroie de transmission entre l’intention stratégique et l’action concrète, ils doivent être portés par des acteurs légitimes, compétents et bien ancrés dans l’écosystème organisationnel.

5.1.2.2 Structurer l’innovation par une démarche formelle, alignée et rigoureuse

Les résultats de l’étude mettent en lumière l’importance d’un cadre structuré pour soutenir le développement de projets innovants issus du terrain. Une démarche formelle, articulée en phases claires, contribue à structurer le parcours des équipes participantes et à encadrer l’évolution des projets. Dans le cas étudié, le programme est déployé en trois étapes distinctes : l’idéation, la planification, puis l’expérimentation. Cette séquence permet d’assurer un accompagnement progressif, tout en offrant aux participants des repères tangibles quant aux attentes et à l’avancement de leur projet. En parallèle, l’établissement de critères d’évaluation prédéfinis, tels que le degré d’innovation, l’impact attendu et le potentiel de pérennisation, permet de guider les choix et d’aligner les projets avec les valeurs et les besoins de l’organisation. De plus, la cohérence avec les priorités stratégiques de l’organisation, comme le montre la sélection thématique du

programme autour de la pénurie de main-d'œuvre, renforce la pertinence des initiatives et leur potentiel d'ancrage. Enfin, la présence de points de contrôle formels à chaque étape-clé du programme (soumission, validation intermédiaire, présentation finale) permet de maintenir un dialogue constant entre le terrain et les gestionnaires, de valoriser les avancées et d'ajuster les projets au besoin. Ensemble, ces éléments favorisent non seulement une culture d'exécution, mais également une dynamique de rapprochement entre la haute direction et les employés, contribuant ainsi à légitimer les idées émergentes et à renforcer leur crédibilité à l'interne.

5.1.2.3 Doter les porteurs de projets des ressources nécessaires à leur développement

Le second levier managérial identifié dans cette étude est le soutien concret offert aux équipes pour transformer leurs idées en projets structurés. Cela passe d'abord par un financement dédié, même modeste, qui permet d'expérimenter les projets en conditions réelles et d'en évaluer les retombées. Ensuite, l'accompagnement structuré constitue un pilier central. Dans l'étude de cas, il repose sur un écosystème de soutien comprenant des conseillers spécialisés en innovation, des gestionnaires de projets, et des ambassadeurs issus des directions concernées. Ces derniers jouent un rôle crucial de relais et de soutien de proximité, à la fois pour faciliter les liens interdirectionnels et pour accompagner les équipes dans leurs démarches internes. Ils permettent aussi de soutenir des équipes n'ayant pas l'expertise en gestion de l'innovation et en gestion de projet, permettant ainsi de partager ces expertises à travers des projets tangibles. Dans une perspective de pérennisation, la formation de ces ambassadeurs devient donc un levier stratégique pour développer un bassin de leaders d'innovation capables d'accompagner et de soutenir l'innovation organisationnelle. Il est également essentiel d'outiller les équipes en matière d'évaluation, que ce soit pour cerner les besoins initiaux ou pour mesurer les effets du projet. Au-delà de la mise à disposition de ressources, il importe également de soutenir le développement, chez les intrapreneurs, d'une capacité à mobiliser stratégiquement leur environnement pour aller chercher les ressources nécessaires au déploiement de leur projet. Cette compétence contribue à renforcer leur autonomie, leur posture proactive et leur agilité organisationnelle. Enfin, la libération de temps dédié à l'innovation constitue un levier déterminant dans des contextes opérationnels fortement contraints. Ce temps

réservé permet aux équipes de se concentrer sur le développement du projet, de prendre du recul, et d'adopter une posture réflexive, augmentant ainsi la qualité et la viabilité des solutions proposées.

5.1.2.4 Favoriser l'ancrage des projets dans les structures et dans le temps

Au-delà du soutien ponctuel offert pendant le programme, il est impératif d'inscrire les projets dans une logique de continuité dès leur conception. Cela implique d'abord de réfléchir au potentiel de pérennisation et d'expansion dès les premières phases de développement du projet. Cette anticipation permet de penser en amont les conditions nécessaires à la survie du projet au-delà du pilote, en identifiant les parties prenantes à mobiliser, les processus à adapter, et les mécanismes à mettre en place pour assurer sa pérennité. Ensuite, lorsque les projets démontrent leur valeur, il est essentiel de prévoir leur intégration dans les processus existants, qu'il s'agisse d'un plan d'accueil, d'une instance de gouvernance ou d'un outil organisationnel. Ce type d'ancrage opérationnel renforce non seulement la légitimité du projet, mais facilite aussi sa diffusion à d'autres équipes ou directions. En favorisant cette logique d'intégration, les gestionnaires contribuent à inscrire les projets dans la routine organisationnelle, condition nécessaire à leur longévité.

5.1.3 Limites de l'étude et les opportunités de future recherche

5.1.3.1 Limites de l'étude

Cette étude comporte certaines limites méthodologiques et contextuelles qu'il convient de souligner. D'abord, la posture de la chercheure, également instigatrice du programme étudié, introduit un biais potentiel d'interprétation malgré les efforts de rigueur, de réflexivité et de validation croisée tout au long du processus d'analyse. Ce double rôle pourrait avoir influencé l'analyse des données qualitatives ou le cadrage des résultats. Également, cette proximité peut avoir influencé certains répondants dans leurs réponses, en raison d'un biais de désirabilité sociale. Bien que plusieurs mesures aient été mises en place pour favoriser un climat d'échange ouvert et confidentiel, notamment la mise en contexte du projet de recherche par la chercheure, la confidentialité assurée des propos

recueillis, la dissociation des résultats de toute évaluation organisationnelle, ainsi que l'accueil des entretiens dans un cadre souple et non hiérarchique, ce facteur doit être pris en considération dans l'interprétation des résultats.

Cela dit, cette proximité présente également certains avantages. Une connaissance fine du programme, de ses évolutions et des dynamiques internes a permis une compréhension nuancée des propos des participants et une capacité à identifier des éléments implicites ou contextuels difficilement accessibles à un chercheur externe. Elle a également facilité l'établissement d'un lien de confiance avec les répondants, ce qui a pu encourager des échanges plus ouverts, nuancés et ancrés dans la réalité vécue. Cette double posture a donc contribué, sous certaines conditions, à enrichir l'analyse et à pousser la réflexion au-delà d'une lecture strictement descriptive.

Ensuite, la taille de l'échantillon constitue une autre limite importante. Dix entrevues ont été réalisées, majoritairement auprès de participants issus de directions cliniques. Six cadres exécutifs ont également été rencontrés, ce qui demeure un échantillon restreint. Un seul projet provenant d'une direction à vocation administrative a été inclus, ce qui limite la représentativité des résultats pour l'ensemble des typologies de directions au sein de l'organisation. De plus, bien que le programme Dans l'œil du tigre ait rejoint des participants occupant divers types de rôles (professionnels, gestionnaires, personnel terrain), le nombre restreint de cas par profil ne permet pas d'analyser pleinement les dynamiques spécifiques à chacun.

La nature rétrospective de l'étude constitue une limite à considérer. Les données reposent sur les souvenirs des participants concernant les deux premières éditions du programme (2022 et 2023), ce qui peut introduire des biais de rappel ou une reconstruction partielle de leur expérience. De plus, le programme Dans l'œil du tigre a évolué entre les éditions, gagnant en maturité et en reconnaissance institutionnelle. Cette évolution peut avoir modifié les conditions de participation et l'expérience des équipes d'une cohorte à l'autre, rendant leur comparaison plus nuancée.

Cependant, le recul propre à cette approche rétrospective a permis de sélectionner les projets en fonction de leur niveau de pérennisation et de diffusion, ce qui n'aurait pu être envisagé dans une étude menée en temps réel. Cette perspective, bien qu'imparfaite, offre

ainsi un éclairage pertinent sur les dynamiques de transformation au-delà de la phase initiale d'expérimentation.

Finalement, le contexte organisationnel au moment de la collecte des données était marqué par l'annonce de coupures budgétaires majeures dans le réseau de la santé, dans le cadre de la création de Santé Québec. Bien que les projets analysés aient été réalisés avant cette annonce, les incertitudes générées par ce nouveau contexte pourraient avoir influencé la perception des répondants quant à leur ambition concernant les efforts d'innovation.

5.1.3.2 Opportunités de future recherche

Certaines limites identifiées constituent également des opportunités pour des travaux futurs. L'analyse s'est concentrée sur des projets d'innovation de nature non technologique. Or, la troisième édition du programme, non incluse dans cette étude, a accueilli des projets à composante technologique. Il serait pertinent d'examiner si les leviers identifiés dans cette étude s'appliquent également aux projets technologiques, ou si d'autres dynamiques entrent en jeu. Il serait également intéressant d'investiguer des programmes d'accélération intrapreneuriale dans d'autres établissements publics touchant à des solutions technologiques.

Bien que certains projets ont pu être pérennisés ou diffusés à l'intérieur d'une direction, aucun n'a atteint le niveau de mise à échelle inter-directionnelle ou inter-établissement au moment de la collecte des données. L'exploration des conditions permettant un passage à l'échelle plus large, tant en termes de structures de soutien que de transferts interorganisationnels, représente une piste prometteuse. Dans cette optique, la mise en place d'une étude longitudinale permettrait d'observer l'évolution des projets dans le temps, de mieux comprendre les dynamiques de pérennisation et de mesurer les facteurs qui facilitent, ou freinent, leur extension progressive. En complément, une étude comparative entre établissements proposant des programmes similaires permettrait de distinguer les facteurs liés à la structure du programme de ceux qui sont davantage contextuels. Ce type de recherche contribuerait à une meilleure généralisation des résultats et à l'identification de bonnes pratiques transférables.

Une autre piste concerne la culture organisationnelle propre à chaque direction. L'analyse a permis de constater que certaines directions se sont davantage appropriées le programme et ont mieux soutenu les projets. Une étude spécifique pourrait approfondir les dynamiques culturelles ou les valeurs internes qui favorisent ou freinent l'innovation, notamment en matière de légitimité accordée aux idées issues du terrain. Plus encore, le rôle des gestionnaires intermédiaires dans le succès des projets apparaît central, mais reste encore peu documenté. Une recherche ciblée sur leur posture, leur influence sur les dynamiques d'appropriation et de diffusion, et leur capacité à faire le pont entre la stratégie et l'opérationnel permettrait d'enrichir la compréhension du rôle du middleground et d'outiller davantage les décideurs pour les éditions futures.

Également, il serait pertinent d'étudier la présence d'un middleground au sein de d'autres types d'organisations de grande envergure, autant dans le réseau de la santé et services sociaux que dans d'autres industries. Cela permettrait de concrétiser davantage les conditions les plus favorables et les plus propices à l'émergence d'un middleground, et de comparer son impact sur le développement, la pérennisation et l'expansion de projets innovants à la présente étude.

Finalement, sachant qu'un upperground peut contenir en son sein un middleground et un underground, il devient pertinent de se repositionner à l'échelle écosystémique pour explorer les implications de cette dynamique imbriquée. Un tel constat soulève une question clé : comment la présence de middlegrounds internes aux organisations du upperground influence-t-elle les interactions globales au sein de l'écosystème, notamment avec les undergrounds et les middlegrounds externes? Plus encore, dans un contexte écosystémique, quelles conditions permettent d'augmenter les chances de développer des innovations durables et exportables?

Ces pistes ouvrent la voie à un approfondissement de la recherche sur le rôle du middleground dans des contextes organisationnels complexes, et sur les conditions concrètes permettant à l'innovation de s'ancrer durablement tout en augmentant sa portée.

6 - Conclusion

Ce mémoire s'inscrit dans un contexte où l'innovation organisationnelle représente un impératif stratégique, particulièrement dans les grandes organisations publiques, où les dynamiques hiérarchiques et les structures rigides freinent souvent l'émergence et la pérennisation des initiatives issues du terrain. À partir de ce constat, la question centrale de la recherche était la suivante : Comment un programme d'accélération intrapreneuriale peut-il agir comme un middleground pour soutenir le développement de projets innovants au sein d'une organisation ? Plus spécifiquement, comment facilite-t-il la pérennisation de projets pilotes ?

Pour y répondre, ce mémoire a d'abord proposé une revue de littérature articulée autour de deux concepts clés : celui de middleground, principalement étudié dans des contextes écosystémiques interorganisationnels, et ceux de pérennisation, diffusion et mise à échelle, qui décrivent les trajectoires possibles d'un projet au-delà de sa phase pilote. Ces fondements ont permis de structurer l'analyse d'un cas empirique : le programme Dans l'œil du tigre, mis en œuvre au CIUSSS Centre-Sud. Ce programme vise à structurer et à accompagner des projets portés par les employés, tout en favorisant leur reconnaissance organisationnelle et leur développement.

À travers une analyse qualitative fondée sur la méthodologie Gioia, l'étude a permis d'élaborer un cadre conceptuel qui identifie trois dimensions principales à travers lesquelles un programme comme Dans l'œil du tigre, agissant comme middleground intra-organisationnel, soutient la pérennisation et la diffusion de projets innovants. Le positionnement et la structure du cadre conceptuel proposé permettent d'agir sur le upperground, en facilitant les liens entre les membres de la haute direction et le terrain, et en légitimant les idées issues de l'underground par une reconnaissance formelle et une crédibilité accrue. Ce soutien manifeste du upperground permet de créer un climat d'ouverture à l'innovation et un appui explicite des gestionnaires, ce qui constitue un catalyseur déterminant pour le passage à l'action des équipes terrain, tout en augmentant les chances de la longévité des projets. Parallèlement, ce middleground soutient directement les équipes du terrain grâce à des ressources concrètes et un cadre structuré,

favorisant ainsi la validation des besoins, l’expérimentation incluant les mesures d’impact, la réflexion sur la pérennisation et la croissance de la portée du projet et son intégration progressive dans les processus organisationnels. En assurant à la fois un encadrement rigoureux et une mise en réseau stratégique, le programme joue un rôle actif tant dans le soutien structurant que dans la mise en œuvre des projets, créant des conditions propices à leur ancrage durable et à l’augmentation de leur portée.

Sur le plan théorique, cette recherche étend l’application du concept de middleground en le positionnant à l’intérieur d’une grande organisation, plutôt que dans un écosystème interorganisationnel, comme c’est habituellement le cas dans la littérature. Cela permet, en plus de positionner un middleground dans un contexte organisationnel, de faire un lien entre la littérature sur l’intrapreneuriat et le middleground. Elle met également en lumière un angle mort des études antérieures : le rôle du middleground dans la pérennisation et l’augmentation de portée des innovations, au-delà des phases d’idéation et de prototypage. Sur le plan pratique et social, ce travail propose des recommandations concrètes pour les gestionnaires et les décideurs qui souhaitent structurer l’innovation issue du terrain de manière durable. Il renforce l’idée qu’une organisation peut se doter d’une structure intermédiaire formelle, sans nuire à la créativité, et même au contraire, en la renforçant grâce à un meilleur arrimage avec les leviers décisionnels.

Certaines limites doivent toutefois être soulignées. L’analyse repose sur un échantillon restreint, sans comparaison avec d’autres programmes ou contextes. L’étude est rétrospective, ce qui implique une dépendance à la mémoire des participants, et ne tient pas compte des évolutions récentes liées à l’arrivée de Santé Québec. De plus, seuls des projets non technologiques ont été inclus, et aucun n’avait encore atteint le stade de mise à échelle inter-établissement au moment de la collecte des données. Ces limites ouvrent néanmoins plusieurs pistes de recherche. Il serait pertinent d’explorer l’application du cadre proposé à des projets technologiques, de conduire une étude longitudinale pour suivre l’évolution des projets sur plusieurs années, ou encore de comparer l’efficacité du middleground dans différents types de directions ou de rôles professionnels. Une étude comparative entre établissements, ou une analyse des conditions favorisant la mise à

l'échelle inter-organisationnelle, représenterait également un prolongement utile à ce travail.

En somme, ce mémoire démontre que le middleground, loin d'être un concept purement théorique ou limité aux écosystèmes d'innovation ouverts, peut se matérialiser à l'intérieur même d'une organisation complexe. À travers une structure bien définie, un accompagnement stratégique et une volonté institutionnelle claire, il est possible de rapprocher l'innovation du terrain des leviers de transformation organisationnelle, et ainsi, de passer d'une idée prometteuse à un changement durable.

Bibliographie

Agence de la santé publique du Canada. (2023). Modèle de financement stratégique pour la mise à l'échelle : L'expérience de la Stratégie d'Innovation (infographie).

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
<https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

Antons, D., & Piller, F. T. (2015). Opening the Black Box of “Not Invented Here”: Attitudes, Decision Biases, and Behavioral Consequences. *Academy of Management Perspectives*, 29(2), 193–217. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.5465/amp.2013.0091>

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

Amin, A. and Thrift, N. (2002) Cities: Reimagining the Urban. Polity, Cambridge.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2003), “Clarifying the intrapreneurship concept”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 10 No. 1, pp. 7–24.

Breaugh, J., McBride, K., Kleinaltenkamp, M., & Hammerschmid, G. (2021). Beyond Diffusion: A Systematic Literature Review of Innovation Scaling. *Sustainability*, 13(24), 13528. <https://doi.org/10.3390/su132413528>

Bégin, M., Eggertson, L., & Macdonald, N. (2009). A country of perpetual pilot projects. *Canadian Medical Association Journal*, 180(12), 1185.

<https://doi.org/10.1503/cmaj.090808>

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>

Braithwaite, J., Ludlow, K., Testa, L., Herkes, J., Augustsson, H., Lamprell, G., McPherson, E., & Zurynski, Y. (2020). Built to last? The sustainability of healthcare system improvements, programmes and interventions: A systematic integrative review. *BMJ Open*, 10(6), e036453. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-036453>

Brown, A. (2014). Organisational paradigms and sustainability in excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 6(2/3), 181–190.
<https://doi.org/10.1108/ijqss-02-2014-0020>

Cantin, S., & Cormier, G. (2014). Guide d'accompagnement des projets innovants. Agence de la santé et des services sociaux de la Montérégie.

Carlile, P. R. (2004). Transferring, translating, and transforming: An integrative framework for managing knowledge across boundaries. *Organization Science*, 15(5), 555–568. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094>

Chahine, T. (2021). Toward an Understanding of Public Health Entrepreneurship and Intrapreneurship. *Frontiers in Public Health*, 9, Article 593553.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.593553>

Chambers, D. A., Glasgow, R. E., & Stange, K. C. (2013). The dynamic sustainability framework: Addressing the paradox of sustainment amid ongoing change. *Implementation Science*, 8(117). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-8-117>

Charron, G., Maltais, C., Crête, J., & Gilbert, A.-K. (2023). Structures de gestion de l'innovation en santé et services sociaux impliquant des partenariats avec le secteur privé. Direction de l'enseignement universitaire et de la recherche du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal.

Cohen, Susan, and Yael V. Hochberg. 2014. “Accelerating Start-Ups: The Seed Accelerator Phenomenon.” Working Paper no. 2418000, Social Science Research Network. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2418000

Cohendet, P., Grandadam, D., & Simon, L. (2010). *The anatomy of the creative city. Industry and Innovation*, 17(1), 91-111. <https://doi.org/10.1080/13662710903573869>

Cohendet, P., Grandadam, D., & Suire, R. (2021). Reconsidering the dynamics of local knowledge creation: Middlegrounds and local innovation commons in the case of FabLabs. *Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie*, 65(1), 1–23. <https://doi.org/10.1515/zfw-2020-0042>

Cohendet, P., Chénier, R., Simon, L., & Stojak, L. (2022). *Centech, a world-class business incubator in the Montreal innovation district*. HEC Montréal Case Study.

CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. (2024). Univers numérique en santé - Ensemble vers l'innovation. <https://ciusss-centresudmtl.gouv.qc.ca/propos/qui-sommes-nous/leadership-et-innovations/univers-numerique-en-sante-ensemble-vers-linnovation>

Damanpour, F., Walker, R. M., & Avellaneda, C. N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650–675.

<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00814.x>

Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.

<https://doi.org/10.2307/256406>

Ettlie, J. E., & Rosenthal, S. R. (2011). Service versus manufacturing innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 28(2), 285–299.

Filion, L. J. (1997). From entrepreneurship to entrepreology. HEC Montréal.

Greenhalgh, T., Wherton, J., Papoutsis, C., Lynch, J., Hughes, G., A'Court, C., Hinder, S., Fahy, N., Procter, R., & Shaw, S. (2017). Beyond Adoption: A New Framework for Theorizing and Evaluating Nonadoption, Abandonment, and Challenges to the Scale-Up, Spread, and Sustainability of Health and Care Technologies. *Journal of medical Internet research*, 19(11), e367. <https://doi.org/10.2196/jmir.8775>

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (n.d.). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291–295. <https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Grandadam, D., Cohendet, P., & Simon, L. (2013). *Places, Spaces, and the Dynamics of Creativity: The Video Game Industry in Montreal*. *Regional Studies*, 47(10), 1701–1714. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.699191​>

Health Quality Ontario. (2013). A framework for spreading improvement: Lessons from five health care practices. <https://www.hqontario.ca/portals/0/documents/qi/qi-spread-primer-en.pdf>

He, Z.-L. and Wong, P.-K. (2004), “Exploration vs. Exploitation. An Empirical Test of the Ambidex-terity Hypothesis”, *Organization Science*, Vol. 15 No. 4, pp. 481–494.

Hunt, R. A., Ortiz-Hunt, A. B., & Lerner, D. A. (2020). Sustainable Human Healthcare: The Centrality of Intrapreneurial Nurses. Preprint. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25811.32806>

Knote, R., & Blohm, I. (2016). It's not about having ideas – It's about making ideas happen! Fostering exploratory innovation with the intrapreneur accelerator. In *Proceedings of the 24th European Conference on Information Systems (ECIS 2016)*, Istanbul, Turkey.

Lange, B., & Schüßler, E. (2018). *Unpacking the Middleground of Creative Cities: Spatiotemporal Dynamics in the Configuration of the Berlin Design Field*. *Regional Studies*. [#8203](https://doi.org/10.1080/00343404.2017.1413239)

Lifshitz-Assaf, H., Lebovitz, S., & Zalmanson, L. (2021). *How Hackathons Accelerate Innovation Without Killing It*. *Academy of Management Journal*, 64(3), 684–715. [#8203](https://doi.org/10.5465/amj.2017.0712)

Maher, L., Gustafson, D., & Evans, A. (2010). Sustainability model and guide. NHS Institute for Innovation and Improvement.

Moore, J. E., Mascarenhas, A., Bain, J., & Straus, S. E. (2017). Developing a comprehensive definition of sustainability. *Implementation Science*, 12, 110. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0637-1>

Neyer, A., Bullinger, A.C. and Moeslein, K.M. (2009), “Integrating inside and outside innovators: a sociotechnical systems perspective”, *R&D Management*, Vol. 39.

Oke, A. (2007). Innovation types and innovation management practices in service companies. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(6), 564-587. <https://doi.org/10.1108/01443570710750268>

Ozor, J., Ronde, P., Tung, S., & Boyer, J. (2024). The “Middleground” as a catalyst for the dynamics of innovation in an ecosystem? The case of Eurasanté in Hauts-de-France. *Technological Forecasting & Social Change*, 209. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123731>

Papoutsi, C., Greenhalgh, T., & Marjanovic, S. (2024). Approaches to spread, scale-up, and sustainability. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009326049>

Saiz-Alvarez, J. M. (2024). Innovation management: A bibliometric analysis of 50 years of research using VOSviewer® and Scopus. *World*, 5(4), 901–928. <https://doi.org/10.3390/world5040046>

Scheirer, M. A. (2005). Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 320-347. <https://doi.org/10.1177/1098214005278752>

Simon, L. (2009). Underground, upperground et middle-ground : les collectifs créatifs et la capacité créative de la ville. *Management international / Gestión Internacional / International Management*, 13, 37–51. <https://doi-org.proxy2.hec.ca/10.7202/037503ar>

Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Harvard University Press.

Annexe 1: Guides d'entrevue

Entrevue pour porteurs de projets et ambassadeurs d'innovation

Il s'agit d'une étude examinant Dans l'œil du tigre, et l'impact de cet accélérateur intrapreneurial sur la mise en place de projets pilotes et la pérennisation et mise à échelle des projets. Tous les participants seront confidentiels et leurs rôles et directions seront rendus non identifiables. La collecte de données se fera sous forme d'entrevue semi-dirigée.

Ai-je l'autorisation d'enregistrer cette entrevue?

Puis-je obtenir un consentement formel pour participer à cette étude?

Informations sur les répondants

Nom:

Genre:

Titre d'emploi:

Équipe:

Direction et direction adjointe:

Contexte du travail dans le secteur des soins de santé: où situez-vous dans l'organisation et quel est votre rôle ?

1. Quel est votre rôle dans le CCSMTL?
2. Dans quelle équipe, direction adjointe et direction vous situez-vous?
3. Quelles sont les difficultés rencontrées habituellement – sans l'accompagnement de Dans l'œil du tigre – pour développer et pérenniser un projet innovant ?
4. Aviez-vous déjà mené de telles initiatives innovantes dans le passé, sans le soutien de Dans l'œil du tigre?
 2. Si oui, est-ce que ces projets ont été pérennisé?
 3. Si oui, en quoi votre approche précédente diffère de celle que vous avez réalisé pour le projet actuel?

Programme Dans l'oeil du tigre

5. Qu'est-ce qui vous a motivé à participer dans le programme?
6. Veuillez décrire l'idée ou le projet que vous avez soumis dans le contexte du programme Dans l'œil du tigre
 - Quelle est la portée du projet pilote?
 - Les objectifs?
6. Comment les utilisateurs ont-ils accueilli le projet pilote (feedback, adhésion, taux de participation) ?
7. Quels résultats concrets avez-vous observés suite au projet pilote (indicateurs de performance, satisfaction des utilisateurs, etc.) ?
8. Quelles difficultés avez-vous vécu dans votre parcours d'élaboration et de pérennisation de votre projet?
 - Comment Dans l'œil du tigre vous a-t-il permis de les résoudre? Ou comment a-t-il nuit?
9. Quel type de collaboration est-ce que ce projet nécessite? Avec quelles équipes?
10. Quel était l'impact des ambassadeurs d'innovation? Le pivot? Le Pôle de l'innovation et du numérique?
9. Comment avez-vous géré votre temps entre vos responsabilités quotidiennes et le développement de votre projet au sein du programme "Dans l'œil du tigre" ? En quoi le programme a-t-il influencé votre capacité à consacrer du temps à ce projet?
10. Quelles capacités avez-vous développées grâce au programme Dans l'œil du tigre?
 - Sous-question: Qu'est-ce qui a changé dans votre manière d'aborder, de développer et de pérenniser un projet innovant?
11. Selon vous, quel rôle joue "Dans l'œil du tigre" dans le soutien à l'innovation au sein de l'organisation ?
12. Si le programme "Dans l'œil du tigre" n'avait pas existé, auriez-vous tout de même lancé ou développé ce projet ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
13. Votre projet a-t-il été pérennisé?
 - Si oui : Selon vous, en quoi le programme Dans l'œil du tigre a-t-il facilité la pérennisation?

- Si non : Selon vous, qu'est-ce qui explique que votre projet n'a pas été pérennisé?
13. Qu'avez-vous appris dans le cadre de ce projet que vous allez réutilisé dans le cadre d'autres projets innovants?

Conclusion: Quels conseils auriez-vous dans la mise en place de la prochaine édition du programme pour accélérer le développement de projets innovants et faciliter leur pérennisation?

Questions d'échange pour exécutifs

Informations sur les répondants:

- Nom
- Direction
- Projets associés dans l'accélérateur intrapreneurial Dans l'oeil du tigre

Questions:

1. Qu'est-ce qui a suscité votre intérêt pour ce projet au départ?
2. Quel a été votre rôle dans le cadre du projet?
 - a. Rôle en lien avec le soutien, l'encadrement ou l'orientation
 - b. À quelles étapes clés avez-vous été mobilisé?
3. Quel est l'impact de la structure et du processus du programme Dans l'œil du tigre sur la réalisation et la pérennisation des projets?
4. Selon vous, quel a été l'impact du programme Dans l'œil du tigre sur la culture organisationnelle?

Annexe 2: Première affiche de Dans l'oeil du tigre



Annexe 3: Grille de citations par thématique

Type de participant	Direction	État de situation projet	Citation	Concept de premier degré	Thème de deuxième degré	Catégorie théorique
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Le projet a été suggérée et commandé, entre guillemets, par le Bureau de l'innovation de notre CIUSSS, donc ça a donné comme un aspect légitime un aspect sérieux à notre projet - (Contexte: ceci a facilité l'intégration d'une médecin et de l'université dans le projet)	Pouvoir d'agir et imputabilité des employés	Crédibilité/reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Je me rappelle que quand on disait l'œil du tigre, c'est comme si avait un joker dans notre main qui ouvrait toutes les portes (...) on a été appelé à parler avec des gens avec qui jamais on aurait pu ou jamais ça aurait été réaliste de s'attendre qu'ils souhaitent s'adresser à nous	Pouvoir d'agir et imputabilité des employés	Crédibilité/reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	(Avant Dans l'oeil du tigre) Mais ça manquait, je trouve, de quelque chose qui vraiment pouvait mettre un peu plus le spotlight sur ces gens-là (du terrain). (...) ça permet aux gens qui se sentirraient moins légitime de mettre en place des projets mais qui ont les idées (de les concrétiser)"	Redéfinition des rôles et des attentes	Crédibilité/reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité

Participant administratif	Clinique	Pérennisé	On n'a pas ces occasions-là, c'est pas présenté là dans le cadre, mettons dans nos mandats, puis dans le cas aussi, mettons, je dirais de là, du budget, du point de vue opérationnel, c'est juste pas des choses qu'on peut se permettre de faire là.	Redéfinition des rôles et des attentes	Crédibilité/ reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	Quand on a vu l'œil du tigre, c'est ça qu'on s'est dit que c'est peut-être un levier qui nous permettrait de mettre en place des projets que si on les avait faits sans l'œil du tigre, nos gestionnaires auraient dit, Ah oui, oui, on verra, mais il aurait peut-être moins pris au sérieux étant donné qu'on était à ce moment-là, juste agentes administratives	Redéfinition des rôles et des attentes	Crédibilité/ reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité
Participant clinique	Clinique	Diffusé	C'était un peu comme encadré, c'est comme si on savait qu'il y a quelqu'un qui est intéressé, puis qui va nous soutenir au niveau justement administratif pour que nos administrateurs collaborent aussi parce que si je lance l'idée comme ça, que nous-mêmes comme équipe, peut être Lara (chef de service) et peut être un peu plus haut ou ils vont dire Bah pourquoi ils veulent faire notre travail?	Redéfinition des rôles et des attentes	Crédibilité/ reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité

Participant administratif	Administrative	Diffusé	Je l'aurais peut-être pas fait (le projet), mais j'aurais soulevé le cas. Le statu quo était intenable. Mais j'aurais probablement pas été là porteuse du projet, j'aurais bien laissé ça dans les pattes à quelqu'un d'autre... au chef!	Redéfinition des rôles et des attentes	Crédibilité/ reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Clinique	Diffusé mais pas pérennisé	Les préposés, ont souvent un complexe d'infériorité liés à leur profession, parce qu'ils se voient eux-mêmes comme pas, je sais pas, pas digne de mention ou de d'attention, de considération, ils pensent que juste le fait d'être présent assis à côté d'un gestionnaire, ça veut dire que le gestionnaire est condescendant, entre guillemets." ; "Des fois, on se comprenait pas, on alors que j'étais à leur service et d'autres personnes aussi. On voulait avoir leurs besoins pour mettre les choses en action, il y avait des défis aussi de de niveau, de langage, je pense. Comment parler leur langage? Certains mots qu'on utilisait, les peut-être les je dirais pas agresser, mais je trouve pas d'autres mots.	Manque de reconnaissance perçue	Crédibilité/ reconnaissance des initiatives terrain	Légitimité

Participant administratif	Administrative	Diffusé	On n'a jamais eu à convaincre notre direction que c'était une bonne idée. Ils ont toujours été derrière nous, chefs et là DA (...) La pérennisation non plus compte tenu qu'on avait déjà le ok puis l'aval des directeurs, c'était sûr que ils allaient nous appuyer (...).	Appui explicite et validation dès les premières étapes	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	Il y a eu plusieurs idées et il y a une sélection parmi ces idées-là, et l'idée finale du projet a été choisie avec bien sûr l'accord de (la directrice adjointe). Et aussi, il y a eu la participation de (notre) chef de service à l'époque, qui nous a soutenus aussi dans la démarche	Appui explicite et validation dès les premières étapes	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	La direction a très bien réagi au projet. Ça a été leur coup de cœur. Dès le début, à l'interne. Et ils ont trouvé super l'idée puis que ça gagnerait à être multiplié dans toutes les universités, toutes les professions	Appui explicite et validation dès les premières étapes	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité
Exécutif	Clinique	Pérennisé	La nouveauté à valeur positive - on ne sait pas où ça va aboutir mais on sait que ça va nous amener ailleurs et que ce sera positif Ce directeur adjoint a mentionné que le programme Dans l'oeil du tigre permet de penser à l'extérieur de la boîte, de poser des questions -	Ouverture à l'innovation et encouragement	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité

			il a donc encouragé la participation de sa direction adjointe			
Exécutif	Clinique	Pérennisé	Dans l'œil du tigre a amené une démocratisation de l'innovation de la base	Ouverture à l'innovation et encouragement	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité
Exécutif	Clinique	Diffusé	C'est la direction qui a levé la main pour participer. Initialement, les chefs ne voulaient pas, mais beaucoup d'employés ont soumis des idées.	Ouverture à l'innovation et encouragement	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité
Participant clinique	Clinique	Pas pérennisé	Bah y a eu beaucoup de changements au cours des derniers mois dans la DSI, donc on l'avait un peu mis sur pause. On l'avait reproposé y a quelques mois mais ça avait pas été écouté vraiment, mais parce que c'était compliqué. Depuis, on a changé de directrice, elle est hyper ouverte à ça aussi, ça lui plaît comme idée, donc ça, c'est vraiment chouette. Et j'ai en ai parlé justement l'autre jour avec elle et elle m'a dit qu'il y	Applui explicite pour la pérennisation	Soutien et engagement des gestionnaires	Légitimité

			avait un projet un peu similaire qui était mis en place à l'urgence			
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Dès le début, quand on travaillait, on a dit, Ben, il faut que ça soit applicable partout.	Plan de pérennisation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	C'était un attendu ; c'était quelque chose qui était partie prenante aussi lors les présentations qu'on a faites à notre directrice, puis à la présentation finale du concours.	Pérennisation comme critère d'évaluation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	On avait soumis un plan de pérennisation qui est mis en œuvre actuellement. (...) le choix a été fait d'y aller par étapes, parce que c'était plus facile sur un même site avec les équipes de la direction, éventuellement, les étapes suivantes prévoyaient de s'étendre sur d'autres sites, la direction, puis après d'autres directions dans les sites.	Plan de pérennisation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Administrative	Diffusé	Ben, (le potentiel de pérennisation et de mise à échelle), c'était un des critères du concours. Pour gagner, tu sais, il fallait démontrer que ça pouvait être une solution pérenne, fait que c'est sûr qu'il fallait qu'on travaille là-dessus, puis qu'on trouve des moyens de le faire fonctionner pour longtemps.	Pérennisation comme critère d'évaluation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel

Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	Dès le début parce que dans l'esprit de l'équipe du projet, et moi-même, on voulait pas faire quelque chose juste pour un an ou deux. On voulait faire un projet pour les prochains 10 ans ou plus.	Plan de pérennisation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Dire la pérennisation, c'est bien beau, présenter un projet, mais tu sais, c'est ce projet-là, comment tu vas faire pour qu'il demeure, tu sais fait que obligatoirement il fallait présenter une partie qui parlait de la pérennisation fait que c'est sûr qu'en étant obligé, c'est sûr que à ce moment-là, on n'a pas le choix de se pencher sur la question	Plan de pérennisation	Anticipation de la mise à échelle d'emblée	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pérennisé	Il y a eu quand même beaucoup de démarches au niveau tout d'abord, d'identifier les besoins. Il y a une démarche préliminaire qui a été faite, donc des sondages, au niveau des employés pour (...) déterminer la problématique, cerner la problématique. (...) On a impliqué beaucoup de gens, que ce soit des gestionnaires, des employés, à travers des sondages au niveau de la collaboration pour élaborer certains éléments (du projet).	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel

Participant administratif	Clinique	Pérennisé	On a passé à travers différents ateliers pour identifier nos besoins, les besoins de notre clientèle.	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancrage opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	Versus, (l'autre projet n'ayant pas été pérennisé), où je vois la différence, on a fait moins d'identification des besoins, on a fait beaucoup de démarches de notre côté, on vase clos, mais on n'est jamais vraiment allé vers les gestionnaires, les employés, de façon aussi proactive (...) donc, c'est sûr qu'à ce niveau-là le projet pilote, il y a eu moins de succès (...)	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancrage opérationnel
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	Ils ont été informés par notre directrice adjointe (...), donc ils ont participé, y a eu bien sûr l'équipe de projet, mais aussi on a ajouté d'autres créateurs de contenu, (...), donc on essaie d'utiliser les forces de chacun dans ce processus, les connaissances mais aussi l'aspect plus technique	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancrage opérationnel
Exécutif	Clinique	Diffusé	<i>Cette directrice a mentionné que la démarche est rigoureuse et sérieuse, incluant des indicateurs et suivis et rendant possible de quantifier un besoin réel difficile à quantifier</i>	Évaluation du besoin/du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancrage opérationnel

Participant clinique	Clinique	Diffusé	Avant Dans l'œil du tigre, nous n'avions pas vraiment quelque chose d'objectif, c'était des pressentiments. C'est à dire, on a on en parlant avec les, les stagiaires, en parlant avec les étudiants, on a eu cette impression. Mais avec Dans l'œil du tigre, on a fait des dépistages et effectivement, c'est un domaine qui est pas tout à fait désiré, donc on a pu un peu objectiver cette affaire.	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	Puis même pour le formulaire, avant même de mettre le projet en place, on avait été étonné du nombre de formulaires remplis qu'on avait eu parce qu'en plus, c'était papier, on l'avait laissé sur les unités de soins.	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	elle (la gestionnaire de projet) nous a aidé à dire OK, est-ce que vous avez besoin aussi de quantifier, de voir si ça a été positif pour tout le monde (...) J'aurais pas eu l'idée de faire un sondage ; après, sondage avant oui, mais le sondage après expérience, je n'y avais pas pensé	Validation du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	On a fait un sondage pour voir, ben les gens, est-ce qu'il va y avoir de l'intérêt. (...) On a une seule personne qui nous a dit d'emblée "moi j'ai aucun	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel

			intérêt" ; une seule personne sur une 20, 25 sondages. Les autres étaient tous très intéressés (et) manifestement emballés par l'idée.			
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	On a vraiment défini notre sphère. Et puis on s'est assuré de répondre aux besoins de nos collègues, donc ça a été comme, on nous a offert des outils pour mesurer à chaque étape l'avancement du projet est l'utilité du projet pour l'ensemble, pour nos collègues.	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Exécutif	Administrative	Diffusé	Des fois, c'est un nice to have. Là, ça répondait à un enjeu concret en innovant'	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	On a fait partie des quelques équipes qui ont accédé, a l'opportunité de présenter le projet et en fait, la présentation à la haute direction, c'est entre autres pour leur montrer c'est quoi notre projet, pourquoi on le met en place, qui répond à quel, entre guillemets, problème dans l'équipe, puis en quoi ce projet-là va remédier au problème qu'on a nommé. Donc la présentation à la haute direction, (...) c'est une très, très courte présentation, puis ça vise à mettre des données sur la table des faits, puis pourquoi on pense que notre	Validation des besoins	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel

			projet va répondre aux problèmes qu'on présente			
Participant clinique	Clinique	Diffusé	on avait des objectifs chiffrés évidemment vu le contexte d'une démarche d'innovation vu l'idée aussi de pérenniser puis de présenter à différentes étapes, fallait obtenir des approbations, notamment de notre direction.	Validation du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	On avait mis un sondage à la fin qu'ils pouvaient remplir et la majorité étaient vraiment très satisfaits, aurait aimé du coup que ça continue.	Validation du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	Dans l'œil du tigre a permis (...) à ce que effectivement on documente aussi parce que c'est vrai que peut-être qu'on l'aurait fait de nous-mêmes dans aucun cadre, on serait partis direct à essayer d'installer le projet, mais on aurait pas pensé peut-être à faire à le quantifier, à faire des sondages de satisfaction, et cetera, ça, je pense que c'était une bonne idée pour prouver aussi l'intérêt du projet après	Validation du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	on a fait des sondages, il y avait des résultats positifs, je les ai pas ici avec moi mais il y avait des oui, c'est ça démontrait quand même	Validation du projet pilote	Validation des besoins et du projet pilote	L'ancre opérationnel

			augmentation de l'intérêt après le projet.			
Participant administratif	Administrative	Diffusé	<p>On avait à cette époque là, on n'avait pas beaucoup de nouveaux fait qu'on avait dit, ça sert à rien de mettre l'effort sur toutes les vidéos de concepts généraux.</p> <p>Parce que ceux qui sont déjà là, les connaissent.</p> <p>Par contre, pour plusieurs, il y a des choses qu'on fait en tant que SPA qu'on fait juste une fois par année, puis c'est le processus budgétaire, on fait pas 25 budgets dans l'année, là on en fait un, puis on commence à travailler là-dessus au mois de janvier, jusqu'à peu près fin avril.</p>	Généralisation de l'utilité du projet	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	<p>Je pense que ça fait quand même partie de la réussite parce que ça a été répété par d'autres ordres professionnels.</p> <p>Donc les ergos ils l'ont fait. Les physios, ils l'ont fait si je me trompe pas et même les soins infirmiers, je pense qu'ils ont fait une fois. Donc vous voyez, le projet a attiré l'attention de tout le monde parce que c'est un projet clé en main, donc on donne la structure, puis tu changes seulement un peu (le contenu).</p>	Généralisation de l'utilité du projet	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel

Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	On a commencé avec une vingtaine et on ajoute régulièrement des nouvelles vidéos et lors de nos rencontres hebdomadaires, donc on a une rencontre d'équipe et aussi, la station visuelle à chaque semaine, l'équipe de projet nous annonce quelles sont les nouvelles vidéos au total ajoutées pour qu'on puisse les chercher puis les consulter.	Intégration dans une instance récurrente	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel
Participant clinique	Clinique	Diffusé	On est maintenant intégré dans un cours donc c'est la professeure (...). Elle va nous revenir, je pense au début de 2025 pour nous demander est-ce que vous allez embarquer de nouveau. Encore une fois, donc je pense que ça serait pas beau de notre côté de dire non	Intégration dans une instance récurrente	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel
Participant administratif	Clinique	Pérennisé	Maintenant, ça fait partie de notre plan d'accueil. Là, tout est mis en place, les processus, la réservation. Toute ça fait partie du plan d'accueil. Par exemple, il y a une autre rencontre qui est prévue l'année prochaine, en début d'année pour les nouveaux, c'est un mix de nouveaux employés et puis d'employés courant donc. Dans le fond, (le projet) est intégré.	Intégration dans une instance récurrente	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel

Participant administratif	Administrative	Diffusé	c'est systématiquement intégré dans le processus d'accueil pour tous les nouveaux employés "au lieu de passer à peu près 8 h par semaine chaque là avec les nouveaux, je passe, moi, peut-être 02h30 par semaine, puis je vais juste répondre aux questions, valider certains trucs, revoir sommairement les concepts (...) , je passe plus mon temps à expliquer, à partager mon écran, tu clique ici, tu cliques là, tu sais, tout ça, c'est dans les vidéos là"	Intégration dans une instance récurrente	Intégration dans les processus	L'ancrage opérationnel
Exécutif	Clinique	Diffusé	D'habitude, il y a beaucoup d'idées, mais elles ne se concrétisent pas rapidement, la mesure et la pérennisation ne se font pas rapidement non plus Dans l'oeil du tigre a permis de mettre l'accent sur l'action, la réalisation du projet, rendre les choses concrètes	Culture d'exécution	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground

Exécutif	Administrative	Diffusé	À l'extérieur du contexte de Dans l'oeil du tigre, ce n'est pas évident de prioriser, c'est assez long, difficile de compléter les projets ; là, le processus à une fin. Les deux (Le parcours de formation et l'accélérateur intrapreneurial) sont venus renforcer le climat, concrétiser la culture d'innovation En plus de réfléchir au résultat, on se pose maintenant la question "est-ce que le chemin pour y arriver était WOW"?	Culture d'exécution	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground
Exécutif	Administrative	Diffusé	Cette exécutive mentionne que le processus Dans l'œil du tigre a officialisé, encadré, et a mis en place une structure permettant de concrétiser des idées	Culture d'exécution	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground
Participant administratif	Clinique	Pas pérennisé	Dans l'œil du tigre a permis que ça aille au bout parce que comme je le disais là, nos gestionnaires savaient que c'était dans un cadre vraiment du CIUSSS, que c'était pas juste - on lance un projet pour lancer un projet (...) Je pense que le côté où c'était très sérieux, on avait des rencontres régulières	Culture d'exécution	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground

Participant clinique	Clinique	Diffusé	<p>Toute la structure du concours, c'est quand même une démarche. De la promotion du début pour soumettre les projets, à l'organisation du dévoilement final des gagnants.</p> <p>Tout ça est porté par le bureau de l'innovation, c'est une structure quand même assez impressionnante, qui a réussi à réunir des gens avec des responsabilités importantes dans notre organisation quand même. Ça a réussi à fidéliser ou à embarquer dans ces projets là le PDG de l'établissement.</p> <p>Quand même pas banal de réussir à faire, à créer ces ce momentum là donc ouais.</p>	Structure rassemblant le terrain et la haute direction	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground
Exécutif	Clinique	Pérennisé	Cet exécutif mentionne que Dans l'œil du tigre offre une suite logique en matière de processus et soutien, incluant des points de contrôle (des étapes de validation) - qui sont appréciés, ainsi que la priorisation intégrée dans le processus et le financement pour le projet pilote	Structure rassemblant le terrain et la haute direction	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground

Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Administrative	Diffusé	En créant une équipe de projet bien définie avec un objectif avec des étapes, ça assuré en fait l'aboutissement du projet, alors que ça, en ce cadre-là, là je suis pas certain que le projet aurait pu aboutir dans le format actuel en tout cas.	Culture d'exécution	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Clinique		Mais c'est sûr, ça, c'est sûr que Dans l'œil du tigre, c'est encadrer quelque chose. Là, il y avait un aura autour de ça. C'était excitant.		Structure formelle et rigueur du processus	Middleground
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Puis au début tu sais, quand on a su que bon, on nous demandait de retravailler notre projet, ben on était un peu moins dans l'ouverture parce que notre projet, nous, c'est, c'est justement ça qu'on voulait, pas parler de performance, puis de chiffres, puis on veut juste faire du bien aux intervenants, qu'on les laisse tranquille avec ces affaires-là. Mais la direction pour nous donner de l'argent ou pour faire vivre ce projet-là, faut quand même qu'il y ait un impact financier ou de performance, ou d'augmentation de l'accessibilité aux services pour la clientèle, pour que ça puisse aller chercher leur objectifs à eux aussi.	Structure rassemblant le terrain et la haute direction	Structure formelle et rigueur du processus	Middleground

Participant administratif	Clinique	Pérennisé	Ça permet de créer un environnement où les gens peuvent... ou les idées peuvent... je sais pas comment dire, 'effervescer', à ce qu'il y ait de l'effervescence, puis que finalement, qu'il y ait des idées qui remontent à la surface puis qu'elles soient prises en charge, que t'aies les ressources tant au niveau financier que ressources humaines, que développement des connaissances, gestion de projet qui permettent de prendre une idée, puis finalement, la concrétiser.	Accompagnement ; Financement	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Quand le projet a été accepté, il y avait quand même une consigne claire que le chef de programme, en fait, acceptait de libérer certaines heures par semaine. (...) qu'il y aille une consigne claire aussi du projet dans l'œil du tigre que le chef de programme, si le projet il passe, il s'engage à libérer du temps pour les intervenants, ça, c'est sûr que c'est une plus-value	Temps dédié à l'innovation	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Sans concours on aurait pas fait ça là (...) parce que premièrement, on n'aurait pas eu de support, Deuxièrement, on aurait pas eu de temps d'alloué pour le faire	Temps dédié à l'innovation	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground

Participant clinique	Clinique	Diffusé	il y avait du temps consacré à ça, ce qui nous a ce qui nous a aidé, beaucoup à les travailler, puis être efficace	Temps dédié à l'innovation	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant administratif Ambassadeur d'innovation	Clinique	Diffusé	D'avoir conçu la façon de mettre en relation un pivot, ambassadeur, les équipes, les étapes. Ben voilà structurer l'initiative. Donner un cadre pour permettre un cheminement de projet en fait (...) ça facilite la trajectoire des projets.	Accompagnement	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant clinique	Clinique	Diffusé	Ça avait l'air intéressant parce que je n'ai pas les compétences pour faire tout ça, mais ça venait avec du soutien (...) il y avait des compétences autour qui pouvaient nous appuyer	Accompagnement	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant clinique	Clinique	Pas pérennisé	Bah c'est pour ça que le en soit le concours ODT était intéressant parce qu'on avait quand même du soutien, c'était pas juste, oui, il y a un cadre, mais il y a aussi du soutien. Si on a des questions, on avait toujours une réponse. C'était assez facilitant pour ça, je trouve.	Accompagnement	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground

Participant clinique	Clinique	Diffusé	Là, c'était dur à prévoir et à et à planifier là, mais finalement ça demande un investissement de temps beaucoup plus grand que ce qu'on a convenu au départ. Donc ça nécessite de faire des choix puis de prioriser certaines affaires. Je me rappelle même de me mettre avec ma gestionnaire pour dire ben là, aide-moi à prioriser, parce que là on était conscient que ce projet est financé par le bureau de l'innovation pour le projet pilote.	Financement	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground
Participant administratif	Administrative	Diffusé	Le projet PowerBI, répond à des besoins spécifiques, donc il y a des en fait des objectifs clairs à atteindre. Et puis on suit pratiquement les mêmes étapes que pour un projet dans le cadre du concours. Sauf que on, on le fait pas de façon formelle, mais euh, on utilise des connaissances et puis des habitudes formées durant le processus Dans l'œil du tigre.	Soutien	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground

Participant administratif	Administrative	Diffusé	Des choses que je connaissais, que j'avais jamais utilisées comme le diagramme de Gantt et on devait en faire un pour (le gestionnaire de projet). Je l'avais jamais fait auparavant ; La gestion des calendriers, des dates, des échéances, ce n'est pas quelque chose que j'aime faire d'habitude. Là tu sais, j'y vais vraiment - Priorité, puis tu sais très, c'est très très abstrait mon affaire, c'est dans ma tête là, fait que là ça a forcé à l'encadrer plus, puis a le communiquer.	Soutien	Ressources et leviers de mise en œuvre	Middleground

Annexe 4: Déclaration de l'utilisation de l'IA générative

Je déclare avoir pris entente avec la personne ou le comité qui supervise mon travail quant aux types d'utilisation faite de l'intelligence artificielle générative prévue dans la réalisation des livrables relatifs à mon mémoire ou mon projet supervisé. De plus, je m'engage à renouveler l'entente en fonction de tout changement envisagé.

Dans le cadre de la réalisation de ce mémoire, j'ai eu recours à l'intelligence artificielle générative (IAG), notamment à l'outil ChatGPT d'OpenAI, à certaines étapes du processus de recherche et de rédaction. L'IAG a été utilisée de manière complémentaire pour :

- Identifier certains articles scientifiques additionnels pertinents pour appuyer mes analyses et bonifier la revue de littérature ;
- M'aider à approfondir ma compréhension certains concepts théoriques, par exemple, en comparant des définitions issues de différents cadres théoriques ;
- Améliorer la fluidité de certaines tournures de phrases, par exemple, lorsque je trouvais qu'il y avait redondance ou lorsque la formulation initiale pouvait nuire à la clarté ;
- Explorer de nouvelles pistes de réflexion, par exemple, dans la formulation des limites de l'étude

L'ensemble des contenus proposés par l'IAG a été relu, validé, interprété et ajusté par moi-même, en cohérence avec les objectifs de recherche et les standards méthodologiques attendus. L'utilisation de l'IAG a été encadrée par une réflexion critique et ne remplace en aucun cas le travail d'analyse, de jugement ou de rédaction. Une entente quant à l'utilisation de ces outils a été prise avec Karl-Emanuel Dionne, le directeur du mémoire, et cette déclaration est conforme aux exigences en vigueur au moment du dépôt.

Annexe 5: Approbation éthique - Confirmation du CER



Le 13 juin 2023

M. Karl-Emanuel Dionne Ph.D.
Mme Natalia Tourbina
HEC

Objet : Évaluation du Comité d'éthique Jeunes en difficulté du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal - APPROBATION FINALE

Titre du projet : L'impact de la participation dans le programme Parcours des ambassadeurs d'innovation sur le développement d'idées du concours Dans l'oeil du tigre

Numéro de dossier : 2023-1474

Monsieur, Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche Jeunes en difficulté du CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal a évalué la demande précitée en comité restreint. Cette évaluation prévaut pour l'établissement suivant : CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal. À cette fin, les documents suivants ont été évalués :

- - [Protocole de recherche \(10 juin 2023\)](#);
 - Évaluation scientifique 1 (5 septembre 2022);
 - Évaluation scientifique 2 (26 septembre 2022);
 - [Questionnaire \(10 juin 2023\)](#);
 - Lettre de soutien du CCSMTL (14 juin 2022);
 - [Recrutement \(Modèle de courriel de recrutement Parcours des ambassadeurs](#) 19 juin 2023);
 - [Formulaire d'information et de consentement \(6 juin 2023\)](#);
 - CV M Dionne (15 juin 2022);
 - [Entente de confidentialité \(28 juillet 2022\)](#).

Nous avons donc le plaisir de vous informer que le projet mentionné en rubrique est approuvé. Cette approbation finale est valide pour un an, soit jusqu'au **13 juin 2024**.

À la date anniversaire, vous devrez compléter le formulaire de suivi annuel requérant de résumer le déroulement de l'étude. Cette démarche est nécessaire afin d'obtenir le renouvellement de l'approbation éthique de ce projet. À défaut de renouvellement, votre certificat éthique sera suspendu et vous ne pourrez poursuivre vos activités de recherche.

Cette approbation finale suppose que vous vous engagez :

- à respecter la présente décision;
- à remettre au CÉR un rapport annuel faisant état de l'avancement du projet, lequel rapport est nécessaire au renouvellement de l'approbation éthique;
- à tenir une liste des sujets de recherche, pour une période maximale de douze mois suivant la fin du projet;
- à aviser le CÉR dans les plus brefs délais de tout incident en cours de projet ainsi que tout changement ou modification que vous souhaitez apporter à la recherche notamment au protocole ou au formulaire de consentement;
- à notifier au CÉR dans les meilleurs délais tout nouveau renseignement susceptible d'affecter l'intégrité ou l'éthicité du projet de recherche ou d'influer sur la décision d'un sujet de recherche quant à sa participation;
- à communiquer au CÉR toute suspension ou annulation d'autorisation relative au projet qu'aura formulée un organisme subventionnaire ou de réglementation;
- à informer le CÉR de tout problème constaté par un tiers au cours d'une activité de surveillance ou de vérification, interne ou externe, qui est susceptible de remettre en question soit l'éthicité du projet, soit la décision du CÉR;
- à notifier au CÉR l'interruption temporaire ou définitive du projet et remettre un rapport faisant état des motifs de cette interruption ainsi que les répercussions de celle-ci sur les sujets de recherche;
- à remettre au CÉR un rapport final et un résumé faisant état des résultats de la recherche.

Pour toute information, n'hésitez pas à vous adresser à :

Madame Rossitza Nikolova
Comité d'éthique Jeunes en difficulté
Institut universitaire Jeunes en difficulté
1001, boul. De Maisonneuve Est
Montréal (Québec) H2L 4R5
Téléphone : 514 809-3908
Courriel : rossitza.nikolova.ccsmtl@sss.gouv.qc.ca

En terminant, je vous demanderais de bien vouloir mentionner dans votre correspondance le numéro attribué à votre demande par notre institution.

En vous souhaitant la meilleure des chances pour la réalisation de votre projet, veuillez agréer nos salutations distinguées.

Rossitza Nikolova pour

Anne Marie Tassé
Présidente
Comité d'éthique Jeunes en difficulté
CIUSSS du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal

Rossitza Nikolova

Signé le 2023-06-13 à 09:11