

INOVALI, une expérience d'Innovation Participative à l'URSSAF Midi-Pyrénées

Par Jean Dokhelar, *Directeur régional de l'URSSAF Midi-Pyrénées*



et Rémi Grau, *Sponsor de la démarche régionale d'innovation participative, Directeur du site du Tarn de l'URSSAF Midi-Pyrénées, pilote de la maîtrise des risques*



« Le véritable voyage de découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à avoir de nouveaux yeux. » - Marcel Proust.

L'URSSAF Midi-Pyrénées a lancé une démarche d'innovation participative embarquant des transformations managériales et numériques dans son organisation et ses offres de service. D'abord conduite en interne, cette initiative, baptisée Inovali, s'ouvre progressivement aux cotisants et partenaires de l'URSSAF Midi-Pyrénées.

Cette démarche est un cheminement progressif qui s'articule autour de trois étapes :

- ▼ Le Lab' interne : un socle solide visant à l'engagement des équipes en interne,
- ▼ « La cousinade » : ouvrir la démarche à l'échange avec nos partenaires institutionnels,
- ▼ le Lab' externe : co-construire nos offres de services avec des cotisants, partenaires et startups.

Nos trois ans de recul depuis la conception du projet Inovali, nous permettent aujourd'hui de mettre en exergue quelques facteurs clés pour la réussite d'une démarche d'innovation participative dans un organisme de protection sociale.





Dans le cadre de son projet d'entreprise 2014-2017, l'URSSAF Midi-Pyrénées a lancé une démarche d'innovation participative embarquant des transformations managériales et numériques dans son organisation et ses offres de service. D'abord conduite en interne, cette initiative, baptisée Inovali, s'ouvre progressivement aux cotisants et partenaires de l'URSSAF Midi-Pyrénées.

Précisons que nous n'avons jamais eu l'ambition de faire de l'URSSAF une « entreprise libérée ». Même si nous apprécions et partageons beaucoup d'idées développées notamment par Isaac Getz¹, notre approche est plus modeste et pragmatique vu notre contexte.

Remettre l'humain au centre du fonctionnement de l'entreprise, établir un climat de confiance des équipes, favoriser l'autonomie au cœur du système managérial paraissent des enjeux communs et partagés.

Notre démarche s'appuie sur un enjeu fort : nous sommes une entreprise de service, en phase de transformation forte, qui d'une approche régaliennne de nos missions doit évoluer davantage vers une approche d'accompagnement et de partenariat pour les entreprises citoyennes. Pour réaliser cette transformation et rendre un service de qualité, dans un contexte de plus en plus contraint et mouvant, des salariés impliqués et motivés qui prennent plaisir au travail sont les meilleurs garants de la réussite de ces défis.

Inovali a fêté ses trois ans en mai 2018 et continue de grandir, avec parfois quelques complications à gérer.

C'est une démarche d'innovation participative pragmatique (I), progressive et construite par étapes (II), et qui permet, avec un peu de recul maintenant, de mettre en exergue quelques facteurs clefs pour réussir ce type de démarche dans des organismes de protection sociale (III).

I- Une démarche d'innovation participative pragmatique

Un rapide retour sur les objectifs du lancement d'une démarche d'innovation participative à l'URSSAF Midi-Pyrénées, ainsi que sur les travaux préparatoires à ce lancement, permettent de mieux appréhender le contexte.

I-1/ Les principaux objectifs du lancement de ce type de démarche

En choisissant de développer une forte culture de l'innovation, l'organisme mise sur l'engagement de ses collaborateurs pour préparer l'avenir en mettant en œuvre des idées et solutions nouvelles au bénéfice de l'URSSAF, de ses usagers, de ses collaborateurs.

Cette démarche d'innovation participative vise un triple objectif :

¹ Isaac Getz - L'entreprise libérée : Comment devenir un leader libérateur et se désintoxiquer des vieux modèles, 2017. Liberté & Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises, 2012

- ▼ Impliquer les collaborateurs dans l'amélioration de l'efficacité de l'URSSAF et faire bénéficier l'organisme de toutes les idées et talents des équipes.
- ▼ Co-construire l'amélioration de nos offres de service avec nos cotisants, partenaires et startups de l'éco système de Midi-Pyrénées.
- ▼ Faire de cette démarche un des leviers d'une transformation managériale visant à renforcer l'engagement, la confiance, la collaboration, et le bien-être au travail.

Une démarche d'innovation à l'URSSAF ? Du paradoxe à l'évidence.

Le lancement de nos travaux dans le cadre du projet d'entreprise a pu susciter des interrogations chez certains collaborateurs : « pourquoi une démarche innovation à l'URSSAF ? », « ce n'est pas notre cœur de métier »... mais aussi de la curiosité et de l'enthousiasme chez beaucoup d'autres.

Une réflexion sur notre capacité d'innovation a ainsi été adoptée comme ambitieuse mais nécessaire pour préparer l'avenir. Cet avenir, c'est une URSSAF toujours plus efficace, dans un contexte où la Branche Recouvrement s'est fixée l'ambition d'être le recouvreur social de référence. Mais aussi une URSSAF toujours plus agile pour s'adapter à la transformation numérique qui s'impose comme levier d'évolution de nos modèles actuels de production et de relation avec le cotisant.

Convaincus que ces évolutions nécessitent de renforcer la collaboration entre les services (la fameuse transversalité), l'engagement et la créativité des collaborateurs, nous avons recherché comment développer l'innovation participative à l'URSSAF.

Au lancement de ce projet, l'analyse de quelques ouvrages de référence sur l'innovation et nos expertises internes sont venus renforcer nos convictions :

- ▼ Nous pouvons promouvoir, gérer et développer l'innovation à l'URSSAF comme n'importe quel autre processus de travail,
- ▼ Il existe des gisements d'efficacité et de productivité dans les idées que peuvent avoir tous les jours nos collaborateurs dans l'exercice de leur métier. Il faut leur faire confiance, libérer la parole, renforcer l'écoute et notre capacité à concrétiser les bonnes idées.
- ▼ L'amélioration de notre mode de relation avec les cotisants ne sera pas possible sans une association, et plus encore, une adhésion de nos personnels.

I-2/ Les travaux préparatoires au lancement de la démarche

La démarche a été construite de manière collaborative initialement par un groupe d'une vingtaine d'agents et de cadres volontaires chargés de répondre à la question : « Comment développer l'innovation à l'URSSAF ? ».

Les travaux préparatoires se sont articulés en trois temps : identifier les freins à l'innovation, trouver notre définition de l'innovation, et imaginer une communication « innovante » pour convaincre et impliquer l'ensemble des collaborateurs.



I-2.1/ Identifier les freins à l'innovation au sein de l'organisme

Quatre freins majeurs à l'innovation ont été identifiés par le groupe de travail.

Le premier réside dans le fait que d'une façon générale, les idées émises par les équipes ont du mal à remonter. Le Baromètre Social Institutionnel (BSI) a mis en évidence que ce constat était partagé par 52% des agents. Le second frein à l'innovation se situe dans la difficulté à concrétiser les idées, notamment au lendemain de la régionalisation qui a fusionné les URSSAF des huit départements de Midi-Pyrénées.

Le troisième obstacle est à rechercher dans l'insuffisante écoute de nos cotisants et partenaires. Le dernier dans notre volonté de tout réaliser en interne alors qu'il peut être plus pertinent dans certaines circonstances de faire appel à des expertises extérieures.

La démarche Inovali essaie d'apporter une réponse concrète à chacun de ces principaux freins.

I-2.2/ Trouver notre définition de l'innovation pour l'URSSAF Midi-Pyrénées

L'innovation étant un terme neutre qui peut rassembler des concepts et réalités différentes, nous avons donc travaillé au sens et à la définition que nous souhaitons donner à l'innovation au sein de notre organisme. Trois qualificatifs ont été retenus pour l'innovation en Midi-Pyrénées.

Participative : la démarche d'innovation doit l'être nécessairement. Le meilleur moyen pour que l'organisme poursuive le développement de ses performances et soit au rendez-vous des défis à venir, c'est que chacun des salariés ait l'ambition et la possibilité d'être acteur, d'apporter toutes ses idées et talents au service de l'amélioration de l'organisme. La démarche Inovali vise à créer une culture et un contexte favorable à l'expression et à la concrétisation des idées ensuite et c'est notre leitmotiv, « personne n'est à l'abri d'avoir une bonne idée ! ».

Incrémentale : améliorer l'existant, c'est déjà innover. Il ne s'agit pas tant de trouver l'idée géniale qui va révolutionner le Recouvrement (si on la trouve, on la garde !) mais surtout de chercher à concrétiser les bonnes idées des agents au quotidien. Nous insistons sur ce point pour que personne n'hésite à participer et pour convaincre les équipes que la démarche est bien connectée à la réalité de leur travail quotidien.

Ouverte : car c'est au croisement d'approches différentes que naissent les idées. Après avoir développé un socle interne solide, la démarche doit être une passerelle pour favoriser l'ouverture de l'organisme aux cotisants, partenaires et startups, mais aussi à de nouvelles pratiques, et aux nécessaires évolutions managériales et digitales... tout en impliquant systématiquement une grande partie des collaborateurs dans les échanges ou expérimentations menés.

La définition de l'innovation retenue par le groupe : « une idée qui devient réalité » est à la fois le slogan de la démarche mais aussi le résumé de notre programme de travail :

- ▼ « Une idée » Il nous faut solliciter, collecter les idées que peuvent avoir tous les jours chacun de nos collaborateurs pour améliorer l'efficacité de leurs pratiques,
- ▼ « qui devient réalité » il nous faut développer une organisation pérenne susceptible d'accompagner et de concrétiser les idées.

I-2.3/ La communication

Les modalités de communication sont variées : affiches, newsletter, dessin animé, manifestations conviviales, interviews radio etc. Tout l'enjeu consiste à ce que le personnel s'approprié la démarche et s'y engage. Le principe retenu est de favoriser l'essaimage et que les supports de communication viennent en appui de présentations réalisées par des agents investis dans la démarche auprès de leurs collègues. Les messages doivent nécessairement être simples et « faciles à transmettre à la machine à café ». Les manifestations «cocktails de l'innovation» etc. visent à être courtes, collaboratives et toujours renouvelées sur la forme pour surprendre, impliquer les équipes et les convaincre de la capacité de la démarche à faciliter et accélérer la concrétisation des idées.

II- Une démarche progressive et construite par étapes

Notre démarche d'innovation participative est un cheminement progressif qui s'articule autour de trois étapes :

- ▼ Le Lab' interne : un socle solide pour l'implication des équipes en interne
- ▼ « La cousinade » : ouvrir la démarche à l'échange avec nos partenaires institutionnels
- ▼ le Lab' externe : co-construire nos offres de services avec des cotisants et startups

II.1/ Le Lab' interne : un socle solide pour l'implication des équipes en interne

Pour développer la culture de l'innovation et susciter l'adhésion, nous avons largement associé les équipes aux réflexions sur les thèmes stratégiques identifiés pour gagner en efficacité, lancé une démarche d'optimisation des processus de travail et développé une plateforme dédiée à la remontée des idées.

➔ **Trois dispositifs ont été lancés pour collecter les idées des collaborateurs:**

- ▼ **Lancement de six chantiers sur les thèmes identifiés comme stratégiques** pour l'organisme réunissant 75 collaborateurs : « mieux gérer et diminuer les flux entrants », « favoriser les outils collaboratifs », « rendre le cotisant acteur de son compte », « piloter en juste à temps », « développer les partenariats indispensables à l'efficacité du recouvrement », « déployer une démarche d'innovation participative interne ».

La mobilisation des collaborateurs sur ces chantiers innovation, mais aussi sur l'ensemble des 24 chantiers du projet d'entreprise (plus de 300 des 600



collaborateurs y ont participé sur la base du volontariat), a constitué un pré requis majeur dans la réussite de la plate-forme collaborative de collecte des idées. Le lancement d'une plate-forme peut en effet échouer s'il ne s'inscrit pas dans une dynamique générale d'association du personnel.

▼ Mise en œuvre d'ateliers d'optimisation des processus

En complément des réflexions sur les thèmes stratégiques, des ateliers d'optimisation des processus ont été lancés permettant de focaliser sur l'activité métier quotidienne des équipes.

En pratique, ces ateliers réunissent les acteurs du processus sélectionné pour identifier les gisements de productivité et de simplification. Des solutions de mise en œuvre sont ensuite proposées, et les résultats évalués. Cette méthode, très structurée et très appréciée par les équipes, donne aux opérationnels une initiative inédite sur l'amélioration de leur environnement et de leurs modalités de travail.

Dans la logique des communautés apprenantes, elle permet à chacun des participants de s'enrichir de la connaissance des tâches réalisées en amont et en aval de son intervention et facilite l'harmonisation des pratiques. Elle favorise enfin la réflexion autour de la productivité individuelle et collective, les principaux gains d'efficacité résidant le plus souvent dans la bonne articulation des étapes d'un processus.

Une dizaine d'ateliers ont été lancés depuis 2016 et se sont traduits par un grand nombre d'idées pragmatiques et donc souvent relativement faciles à concrétiser.

▼ La création en interne d'une plateforme collaborative permettant à l'ensemble du personnel de déposer, de commenter les idées, et de suivre les différentes étapes de leurs concrétisations.

La plateforme collaborative constitue la colonne vertébrale de la démarche. Développée en interne, elle permet de recueillir les idées de tous les collaborateurs. Son architecture est très simple : elle ne comporte que trois boutons. Le premier est consacré au dépôt des idées et le deuxième à la consultation des idées ainsi qu'à leur enrichissement. Il est ainsi possible de suivre la totalité du parcours des idées depuis le dépôt jusqu'à la mise en œuvre. Le troisième bouton est celui des challenges que la direction propose pour associer le personnel aux réflexions en cours.

L'émetteur de l'idée est systématiquement tenu informé à chaque étape et associé au groupe chargé de la concrétisation de son idée.

→ **Deux groupes ont été constitués pour faciliter la concrétisation des idées : un Comité pour l'innovation et un réseau de promoteurs.**

Un comité composé d'agents et de cadres est chargé d'accompagner les idées jusqu'à ce qu'elles deviennent réalité, mais aussi de veiller sur ce qui se passe ailleurs... Le Comité est renouvelé régulièrement pour favoriser une large participation des collaborateurs volontaires.

Un réseau de promoteurs assure l'accompagnement de la démarche sur les sites, l'animation des journées thématiques et l'aide éventuelle des équipes pour déposer des idées sur la plateforme.

Le Comité et le réseau des promoteurs sont le moteur de la démarche. Cette communauté a-hiérarchique « incubé » les bonnes idées, accompagne les intrapreneurs mais pas seulement. Elle propose et co construit avec la direction la stratégie globale. Elle ne doit pas s'arroger à elle seule les projets mais au contraire participer à diffuser largement les innovations et les nouvelles pratiques identifiées.

Premiers résultats, quelques mois après le lancement de la plateforme Inovali :

- ▼ Sur les 150 idées déposées, 50 ont pu être mises en œuvre, seule une dizaine n'a pas été retenue ou mise en attente par la direction. La priorité a été donnée à la concrétisation des idées qui ont le plus d'impact en termes d'efficacité en interne ou de gains dans la relation avec le cotisant.
- ▼ les premières idées se sont concentrées sur la qualité de vie au travail et le développement durable. Désormais, la plupart portent sur l'amélioration des processus de travail ou sur le service apporté aux cotisants. La direction propose également des challenges par le biais de cette plateforme pour associer les collaborateurs aux réflexions en cours et récompenser les meilleures idées sur un sujet (« Comment décloisonner les services ? », « Vos idées pour améliorer votre travail quotidien »).
- ▼ Certaines idées déposées ont été reprises au plan national :
 - ▼ La promotion des offres de services au recto des courriers (en remplacement des plaquettes de promotion des e-services : gain de 185 000 courriers envoyés chaque année en région).
 - ▼ Une nouvelle relance amiable Auto Entrepreneur incitant à régulariser en dématérialisation (augmentation de 7,6 points le taux de régularisation par voie dématérialisée).
 - ▼ L'envoi de sms à chaque étape du parcours du créateur d'entreprise.
 - ▼ Les webinaires, que nous réalisons depuis 2017, représentent une révolution dans les relations avec les cotisants. Ils répondent aux difficultés que l'URSSAF rencontre pour transmettre ses messages aux cotisants par le biais de réunions. Lors d'un webinaire un groupe de



cotisants ou de partenaires, reçoit un lien vers un séminaire en ligne, visualisent les intervenants ainsi que le support de l'intervention, et peuvent poser leurs questions en direct par tchat. Ces web conférences peuvent être visionnées en replay et lorsque la question le nécessite le participant est rappelé par les services pour un traitement de sa situation individuelle.

Cette solution allie une révolution digitale avec un traitement humain encore plus individualisé de la situation du cotisant. Une solution 100 % dématérialisée et 100 % personnalisée.

II-2/ « La cousinade » : ouvrir la démarche à l'échange avec nos partenaires

Notre ambition a ensuite été de proposer quelque chose de nouveau afin de stimuler les collaborateurs en les confrontant avec des points de vue extérieurs.

La CPAM et la CAF de Haute-Garonne, la CARSAT Midi-Pyrénées et Pôle Emploi Occitanie, ont répondu favorablement à notre proposition d'organiser une journée de co-construction mixant nos équipes.

Le nom de « Cousinade » a été retenu pour cette journée qui met en avant les notions de « grande famille », « innovante » et au « service du public ». Cette manifestation devrait devenir un événement pérenne.

Les objectifs de cette première cousinade consistent à associer largement nos collaborateurs (une centaine de participants) afin :

- ▼ de partager nos démarches d'innovation participative et nos concrétisations,
- ▼ de travailler en atelier sur des thématiques communes,
- ▼ de réfléchir à la possibilité d'expérimenter une offre conjointe aux OPS pour une catégorie d'usager,
- ▼ permettre à nos collaborateurs de se connaître et renforcer nos partenariats...

Les thématiques retenues répondent aux enjeux communs aux cinq organismes et aux potentialités de développer des offres conjointes. Des ateliers sont ainsi prévus sur trois thématiques : « la transformation digitale », « la fracture digitale », et « l'offre de service commune à expérimenter auprès d'une catégorie d'usager ». Les travaux initiés en ateliers ont vocation à se poursuivre et se concrétiser dans le cadre de groupes de travail dédiés inter OPS.

Les OPS de la région partagent la même conviction qu'une offre de service innovante à une catégorie d'usagers pourrait être une offre commune intégrant les spécificités des offres respectives des différents organismes. La collaboration ren-

forcée et la perspective d'offres conjointes peuvent venir valoriser auprès du grand public la reconnaissance de la Protection Sociale, de ses composantes, de ses missions et démarches d'innovation.

II-3/ Le « Lab' » externe pour co-construire nos offres de services en lien avec nos cotisants et en sollicitant l'écosystème des startups de Midi-Pyrénées

La démarche Inovali « le Lab » répond à un double objectif : s'ouvrir vers de nouvelles méthodes de co-construction et sur l'éco système des startups de la région.

L'URSSAF Midi-Pyrénées est accompagnée dans cette démarche par la Mêlée Numérique, association et incubateur ayant pour vocation de promouvoir les tendances du numérique et de l'innovation auprès des acteurs régionaux.

II-3.1/ Co-construire nos offres de services à nos cotisants et partenaires grâce au design thinking

La démarche « Inovali le Lab » consiste à construire, en associant collaborateurs, cotisants, partenaires et startups, les projets d'offres les mieux adaptées aux besoins des cotisants dans leur parcours d'échange avec l'URSSAF.

L'objectif principal, de cette expérimentation nationale menée par l'URSSAF Midi-Pyrénées, est de **détecter des besoins utilisateurs, co-construire et prototyper les solutions** les plus adaptées pour les expérimenter et les proposer éventuellement à notre caisse nationale.

Les experts comptables et les jeunes entreprises de moins de trois ans ont été les premiers publics ciblés.

La démarche lancée en novembre 2017 se décompose en plusieurs étapes :


- Une étape « empathie » pour comprendre les parcours des cotisants et leurs interactions avec l'URSSAF et ainsi extraire les besoins et difficultés qu'ils expriment,
- Une étape « définition » pour synthétiser les premiers travaux et reformuler les problématiques à résoudre et défis à relever.
- Une étape « idéation » pour répondre aux défis identifiés lors des étapes précédentes.

A l'issue, nous déciderons de la démarche pour modéliser et tester les solutions co-construites. Certaines pourront être développées en interne, d'autres modélisées avec l'aide de startups, designers, makers... de l'écosystème de la Mêlée puis proposées en test à nos publics cibles.

Cette démarche pourra ensuite être proposée à tout segment des cotisants de l'URSSAF. C'est aussi un excellent levier de motivation pour nos équipes internes.

II-3.2/ Développer une offre de service dédiée aux startups et un partenariat avec les incubateurs

Les startups peuvent être définies comme « des organisations temporaires à la recherche d'un business model permettant une croissance exponentielle » (Steve Blank). Ces structures sont



caractérisées par leur potentiel d'innovation et de croissance, tout autant que par leur vulnérabilité. Si certaines réussites sont spectaculaires, de nombreuses startups échouent.

Les startups nécessitent un accompagnement spécifique à certaines étapes clés : création, première embauche, difficulté de trésorerie, industrialisation de leur projet... L'objectif de l'URSSAF est de mieux appréhender et répondre à leurs besoins mais aussi de développer des partenariats pour progresser dans notre démarche d'innovation participative.

Notre démarche a débuté par une phase d'échange avec les principaux acteurs de l'écosystème de Midi-Pyrénées. Elle se poursuit par des travaux avec des startups mais aussi avec la Mêlée, la French Tech et les principaux incubateurs de l'écosystème Midi-Pyrénées. Notre objectif est de bâtir une offre d'accompagnement spécifique aux startups en s'appuyant sur les incubateurs qui pourraient jouer un rôle de tiers de confiance, de relais dans sa mise en œuvre.

Ces travaux et échanges visent aussi à faciliter le co-développement de projets de l'URSSAF avec des startups, soit en travaillant ensemble soit par la découverte de services ou de savoirs faire externes à solliciter pour développer nos projets.

III- Quelques facteurs clés pour réussir le lancement d'une démarche d'innovation participative

Notre expérience est récente mais confirme à la fois les points forts attendus et les points de vigilance et risques inhérents au déploiement de ce type de démarche dans nos organismes.

III-1/ Une confirmation des points forts attendus

Parmi les nombreux éléments positifs, nous retenons :

- ▼ Inovali apporte des réponses pragmatiques aux principaux freins à l'innovation identifiés et aux objectifs fixés au lancement du projet,
- ▼ Une majorité de cadres et d'agents sont convaincus de l'intérêt de la démarche. 68 % d'entre eux estiment, dans le bilan du projet d'entreprise que la démarche a un impact positif sur la capacité de l'organisme à innover. Les cadres en ont également souligné, en séminaire de préparation du CPG, les bénéfices. Par ailleurs, l'ensemble des participants aux différentes actions (ateliers d'optimisation, Lab, cousinade...) sont aujourd'hui les meilleurs relais de sa promotion.
- ▼ Une communauté d'acteurs investis (comité, promoteur, émetteur régulier d'idées...) porte la démarche avec enthousiasme et y apporte ses savoirs faire, expertises, etc. Les gains en termes d'efficacité et de motivation des équipes vont bien au-delà de nos premières attentes.
- ▼ Une cinquantaine d'idées déposées sur la plateforme est aujourd'hui

concrétisée, de nombreuses autres dans le cadre des ateliers d'optimisation.

- Les lancements du Lab et de la cousinade sont prometteurs et la dynamique lancée avec nos cotisants et partenaires vient aussi renforcer l'engagement des agents en interne.
- En 2017, la démarche Inovali a remporté deux prix de l'innovation. Le prix de l'innovation et du développement durable UCANSS et Direction de la Sécurité sociale dans la catégorie « innovation managériale » et le Trophée Argent dans la catégorie « transformation managériale » aux Trophées de l'innovation organisé par le réseau Innov'Acteurs.
- Ces prix et l'adhésion au réseau Innov'Acteurs favorisent les échanges avec d'autres organismes et entreprises privées investies dans l'innovation participative.
- Inovali participe bien à l'objectif plus général de l'organisme de renforcer la reconnaissance, l'engagement des équipes et la qualité de vie au travail.
- ...

Ces éléments positifs ne doivent pas masquer l'attention portée aux risques et difficultés rencontrées.

III-2/ Une vigilance aux risques inhérents au déploiement de cette démarche

Parmi les risques et difficultés observés au déploiement de la démarche, il nous semble particulièrement important de :

- Bien concilier la démarche d'innovation participative avec l'organisation en place

L'innovation participative consiste à « *développer le mode collaboratif (résolution de problèmes en petits groupes et en autonomie) en parallèle de l'organisation hiérarchique traditionnelle* », « *à redonner des marges de manœuvre par des dispositifs et micro actions qui redonnent du souffle et de l'air aux organisations et aux personnes* »². « *Les promoteurs d'idées nouvelles sont souvent initialement perçus comme des intrapreneurs voir des pirates ou corsaires dans les organisations* »³.

En pratique, les démarches d'Innovation Participative peuvent venir questionner nos organisations hiérarchiques encore relativement cloisonnées. Dans un premier temps, par exemple il peut s'avérer déstabilisant pour certains cadres et directeurs de fonction qu'un collaborateur propose des idées dans son secteur d'activité, alors que certaines idées déposées peuvent déjà être en cours d'élaboration par d'autres acteurs.

Dès lors, il est important de :

- bien positionner la démarche au service de chacune des composantes de l'organisme. L'innovation participative doit être conçue comme un canal supplémentaire de remontée d'idées venant enrichir celles des cadres et groupes dédiés.

2 David Autissier, Kevin Johnson, Jean-Michel Moutot, *L'Innovation managériale*, Eyrolles, 2018

3 Muriel Garcia et Nadège de Peganow, *Mettre l'humain au cœur de l'entreprise*, Scrinéo, 2012



- ▼ Réaliser une communication et des bilans réguliers sur les idées mises en place en valorisant la concrétisation autant que l'expression des idées, et mettre l'accent sur les différentes améliorations plus que sur la démarche innovation elle-même.
- ▼ Impliquer préalablement l'encadrement et bénéficier du soutien de l'équipe de direction.

La démarche visant à libérer la parole et promouvoir l'engagement des collaborateurs se conjugue avec une évolution du rôle de l'encadrement. Celui-ci n'est plus seulement expert et superviseur mais aussi développeur de compétences, animateur de l'intelligence collective et de l'innovation. C'est une évolution dont il ne faut pas minimiser la difficulté de mise en œuvre, notamment pour l'encadrement de proximité.

C'est un point sur lequel nous voulons insister et qui nous différencie des théories de l'entreprise libérée. Il convient bien sûr de s'interroger sur les simplifications et raccourcissement des chaînes managériales, mais nous sommes convaincus que la place des managers doit être confortée et renforcée pour assurer les transformations à venir. À nous de les aider aussi dans ces mutations, par des formations adaptées notamment.

- ▼ Ne pas aller trop vite et risquer de perdre les équipes en donnant l'impression que l'innovation est réservée à quelques « happy few »
 - ▼ la démarche doit être un cheminement avec à chacune de ses étapes un essaimage et un mélange au niveau des participants entre les convaincus et les novices. La création d'un Comité a-hiérarchique peut être à la fois un moteur de la démarche et la garantie qu'elle « appartient » à tous les collaborateurs qui souhaitent s'y engager.
 - ▼ Ne pas décevoir et gérer la difficulté à concrétiser rapidement les idées.

L'enjeu de la concrétisation rapide des idées est le plus difficile à tenir.

L'innovation c'est souvent « faire, expérimenter et produire un résultat inattendu ». Or, nous commençons traditionnellement par définir le résultat attendu et travaillons sans s'accorder de droit à l'erreur ou à l'expérimentation.

Par ailleurs, l'arrivée souvent massive d'idées au lancement d'une telle démarche, les circuits de validation, de mobilisation des acteurs clés et le nombre de projets déjà planifiés ne facilitent pas toujours la réactivité.

- ▼ Face à ces enjeux, la recherche de nouvelles méthodes, les ateliers d'optimisation, le design thinking, l'ouverture aux cotisants, partenaires ou startup... peuvent nous aider à enrichir nos pratiques pour rechercher des idées et accélérer leur concrétisation.

- ▼ Il faut penser en amont l'organisation et les outils facilitant l'accompagnement des idées et réinterroger régulièrement le processus pour optimiser chacune de ses étapes.
- ▼ Veiller à ne pas perdre l'enthousiasme initial des acteurs clés

Le choix a été fait par l'URSSAF Midi-Pyrénées de ne pas positionner d'acteurs dédiés avec du temps identifié pour ces travaux. Le temps disponible et les arbitrages individuels et hiérarchiques avec d'autres missions peuvent parfois constituer des équilibres complexes et fragiles.

- ▼ Il est essentiel de permettre une reconnaissance, notamment dans le cadre des entretiens d'évaluation, de la participation à la démarche des promoteurs, membres du Comité, émetteurs d'idées.... La reconnaissance peut également être actionnée par l'intérêt de la participation aux différents projets et événements liés à la démarche (participer à une remise de prix, à la présentation d'Inovali à des partenaires, aux travaux Lab ou la cousinade etc). Un équilibre est à trouver entre l'ouverture de la démarche à une majorité de collaborateurs et la participation de membres du Comité ou promoteurs.
- ▼ **Ne pas opposer autonomie et gestion procédurale.** C'est un des sujets les plus importants et des plus compliqués à l'avenir. Certains agents, au fur et à mesure du déploiement de ces démarches d'innovation participative, sont demandeurs de plus d'autonomie, de délégation et de marges de manœuvre dans leur travail quotidien. Comment rendre compatible cette envie légitime, et recommandée, avec notre culture de processus standardisés et harmonisés, et notre pratique de contrôle interne strict ? Les modes d'organisation étant souvent des balanciers, il est peut-être temps, après une période de process très contrôlés, de promouvoir l'autonomie dans une cadre organisé.

Perspectives

Une démarche d'innovation participative est un cheminement progressif qui doit mobiliser toutes les sources d'innovation. Notre démarche s'appuie ainsi d'abord sur un socle interne solide avant de se déployer en « open innovation » vers la co-construction avec les partenaires (cousinade), les cotisants et start up (LAB).

Le respect des étapes et de leur consolidation, la communication régulière sur les concrétisations sont incontournables pour l'adhésion des équipes. L'engagement de la direction régionale et de l'encadrement, comme la constitution d'une équipe passionnée sont aussi des ingrédients indispensables. Il ne faut enfin pas perdre de vue que « *l'innovation participative, c'est d'abord du management. Il s'agit de motiver les collaborateurs qui veulent faire quelque chose en plus en les valorisant et en ne les décevant pas* »⁴.

Le premier objectif recherché doit être modestement de créer une culture et un contexte favorable en libérant la parole, en offrant une écoute bienveillante et en faisant confiance aux colla-

4 Muriel Garcia et Nadège de Peganow, *Mettre l'humain au cœur de l'entreprise*, Scrinéo, 2012



borateurs. Les équipes s'approprient progressivement la démarche et les résultats en termes d'innovation, de gains d'efficacité et de motivation vont bien au-delà de nos premières attentes.

Inovali est un socle sur lequel l'organisme souhaite aujourd'hui s'appuyer pour accompagner la transformation digitale de l'entreprise dans le cadre d'une stratégie visant à préparer, former et encourager les agents, acteurs incontournables des évolutions en cours.

C'est enfin et surtout une démarche qui nécessite humilité et ténacité, pour lever les difficultés et rechercher l'adhésion. C'est pourquoi nous ne résistons pas au plaisir de citer cette pensée attribuée à Pierre Desproges : « Un jour, j'irai vivre en Théorie, car en Théorie tout se passe bien ».