

# RECHERCHES-ACTIONS

## en protection sociale

### L'innovation à la CNAV : vers un cadre structuré, porteur de valeurs

#### Membres du groupe de travail

Anthony ALCARAZ

Marion BALLUAIS

Julien IRVOAS

Sophie ROUILLON

Mariane SCUDIER

Aurore VERNIEUWE

#### Directeur de la Recherche - Action

Elsa PARLANGE, Directrice de  
l'innovation à la CNAV

Formation initiale



|                    |    |
|--------------------|----|
| Remerciements..... | P5 |
| Introduction.....  | P6 |

### **Partie 1 - Une démarche d'innovation proactive, engagée et portée mais des difficultés de déploiement et de partage.....P8**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A-Concepts généraux : l'innovation, créatrice de valeur.....</b>                                | <b>P8</b> |
| a) L'innovation participative comme recherche d'idéation interne.....                              | P8        |
| b) L'innovation ouverte comme processus d'innovation collaboratif tant externe qu'interne.....     | P8        |
| c) L'articulation entre les formes d'innovation : mise en avant de l'innovation collaborative..... | P8        |

### **B-Etude des démarches d'innovation internes et externes à la sphère de la Sécurité sociale.....P8**

|   |     |
|---|-----|
| a) Un contexte de déploiement des démarches d'innovation au sein de la sphère de la Sécurité sociale caractérisé par une recherche permanente d'optimisation des moyens.....  | P9  |
| b) Les acteurs de la sphère Sécurité sociale témoignent d'une démarche de structuration présentant de nombreuses similitudes.....   | P9  |
| c) Une structuration progressive des démarches d'innovation au sein des branches de la Sécurité sociale, selon des stratégies différentes.....  | P10 |
| d) Pour les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale, le déploiement de l'innovation vise également l'optimisation des ressources.....   | P11 |
| e) Le déploiement de l'innovation par les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale emprunte sensiblement les mêmes méthodes que celles décrites par les acteurs appartenant à cette sphère.....  | P11 |
| f) Le regard croisé sur les deux environnements interne et externe à la sphère de la Sécurité sociale nous permet de constater les nombreuses similitudes dans le déploiement des démarches d'innovation et d'approcher la notion « d'innovation collaborative » qui gomme les frontières entre l'IO et l'IP..... | P12 |

### **C-Contexte de l'innovation à la CNAV : une démarche multiple à structurer.....P14**

|  |     |
|--|-----|
| a) Un sponsorship au plus haut niveau déjà mis en place.....       | P14 |
| b) Le cadre de la démarche d'innovation à la CNAV.....             | P15 |
| c) Les réponses du groupe projet en 3s à la commande initiale..... | P15 |

### **Partie 2 - La nécessité pour la CNAV de créer un outil favorisant l'interaction des démarches existantes dans un objectif de structuration, de visibilité et de partage des actions innovantes.....P17**

|   |            |
|---|------------|
| <b>A-Logique gouvernant la création d'un portail structurant autour des actions d'innovation collaborative.....</b> | <b>P17</b> |
| a) Un moyen d'attractivité.....   | P17        |
| b) Un outil de partage et de mutualisation.....   | P17        |
| c) Une réelle valeur ajoutée d'un portail des actions innovantes et de suivi des POCs.....                          | P17        |
| d) Des conditions et des limites à la réussite.....   | P18        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>B-Approche pratique de la solution opérationnelle : l'élaboration d'un portail des actions d'innovation collaborative et de suivi des pocs.....</b> | <b>P18</b> |
| a)L'élaboration d'un portail : un accès unique, centralisé et simplifié.....   | P19        |
| b)Une fonctionnalité particulière de suivi des POCS.....   | P23        |
| <b>C-Recommandations et perspectives.....</b>  | <b>P25</b> |
| a)Les prérequis indispensables pour une appropriation de l'outil d'innovation collaborative au sein de la CNAV.....                                    | P25        |
| b)Les préconisations pour la mise en œuvre de la démarche d'innovation collaborative au sein des OSS.....  | P26        |
| c)Le cadre d'analyse global d'une démarche d'innovation applicable à tous les organismes de Sécurité Sociale.....                                      | P27        |
| <b>Conclusion.....</b>   | <b>P33</b> |
| <b>Bibliographie.....</b>  | <b>P34</b> |
| <b>Annexes.....</b>  | <b>P36</b> |
| <b>Synthèse.....</b>   | <b>P63</b> |

## REMERCIEMENTS

Toute l'équipe de la recherche-action tient à exprimer ses remerciements à Madame Elsa Parlange, qui nous a accompagnés tout au long de cette belle aventure.

Plus que ses conseils avisés et sa très grande disponibilité pour nous aiguiller dans les travaux, c'est son enthousiasme, véritablement communicatif, que nous tenons ici-même à saluer.

Nous remercions également les très nombreuses personnes avec lesquelles nous avons échangé. L'esprit d'ouverture et de partage qui les anime est un gage fort de leur sincérité dans les actions qu'elles conduisent autour de l'innovation. Qu'elles en soient également remerciées pour cela.

Enfin, nous remercions très sincèrement l'ensemble du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S) pour leur soutien actif à nos travaux.

## INTRODUCTION

« *L'homme ne peut découvrir de nouveaux océans tant qu'il n'a pas le courage de perdre de vue la côte.* » (André Gide)

A l'instar des autres organismes de sécurité sociale, la CNAV s'interroge sur les conditions du bon déploiement d'une stratégie en matière d'innovation, au regard des enjeux de performance et de simplification qui impactent toute la sphère de la sécurité sociale. En effet, face aux contraintes budgétaires et aux enjeux d'efficience de la gestion des organismes de Sécurité Sociale, l'innovation constitue une réponse nécessaire et adaptée. Ainsi, la CNAV a donc choisi de structurer le pilotage de sa démarche d'innovation déployée dans l'ensemble de son réseau, en créant, en mai 2017, une Direction de l'Innovation (Dinno).

Dès 2016, la CNAV a fait le choix d'accompagner sa transformation en capitalisant notamment sur l'intelligence collective et la mobilisation de l'ensemble de ses collaborateurs. Ainsi, un premier défi national d'Innovation participative (IP) lancé fin 2016, a permis de collecter plus de 400 idées sur l'ensemble du réseau, prenant appui sur une plateforme de recensement des idées, Jump, mise à disposition gracieusement par la BNP Paribas. Courant 2017, la quasi-intégralité des Carsat s'était lancée dans un défi régional de recueil d'idées. Un deuxième défi portant sur les thèmes de la simplification et de transformation digitale a été ouvert en septembre dernier.

De façon complémentaire à cette démarche d'innovation, plusieurs actions d'Innovation ouverte (IO) au niveau national sont régulièrement portées et déployées par les différentes directions nationales, l'une d'elles particulièrement symbolique a été le lancement d'un hackathon en partenariat avec l'association Matrice et l'école 42. Dans ce cadre, l'IO s'entend comme un processus d'innovation au sein duquel une entité s'ouvre sur une diversité d'autres acteurs externes (chercheurs, entreprises partenaires, clients, étudiants, etc.) ou internes (salariés n'appartenant pas au service R&D). En tant que processus elle implique, pour être menée à bien, de changer la culture et les structures de l'organisme qui la mettent en œuvre pour permettre d'intégrer cette ouverture.

Dans ce contexte, le périmètre de notre recherche-action comprend toutes les démarches d'IP et d'IO engagées par la CNAV, quel que soit leur niveau d'avancement ou de maturité. Seules les actions menées par la CNAV et la CNAV établissement sont comprises, celles menées par le réseau sont exclues. Notre projet visait dans un premier temps à répertorier dans une cartographie les actions d'Innovation menées en interne et parfois méconnues du fait d'une organisation en silos et d'un manque de partage entre acteurs.

Pour mener à bien cette recherche-action, le groupe projet EN3S a souhaité utiliser le principe méthodologique employé par la Direction de l'innovation dit stratégie chemin-faisant. Ainsi, une journée de sprint design a été organisée avec des agents internes de la CNAV et cela a permis au groupe de réadapter sa proposition originelle d'une cartographie des actions d'innovation pour proposer la solution d'un portail permettant de structurer les outils existants en matière d'innovation mais également d'améliorer l'attractivité de la démarche d'innovation de la CNAV afin :

- ▼ D'éclairer la trajectoire de déploiement de la démarche et les réalisations passées en cours et à venir ;
- ▼ De démontrer l'utilité opérationnelle et actuelle des actions d'innovation ;
- ▼ De favoriser le partage de la connaissance des données à travers des temps de mise en commun et de retours d'expérience aussi bien internes qu'externes.

La réflexion sur cette nouvelle solution a soulevé plusieurs enjeux opérationnels, communs à l'ensemble des organismes de la sécurité sociale. Ainsi, les propositions formulées par cette recherche pourront donc être partagées à ces autres organismes. Les principaux enjeux opérationnels soulevés sont donc les suivants :

- ▼ Un enjeu culturel et organisationnel : la CNAV doit donner un véritable sens à la démarche d'IO en fédérant les équipes autour d'un socle commun, en lien étroit avec la culture de

l'institution, les objectifs attendus et les moyens engagés. L'engagement de la Direction et du management dans le portage de la démarche est essentiel ;

- Un enjeu de participation et de contribution : la CNAV doit prendre soin de rendre contributifs le plus d'acteurs possible, qu'ils soient usagers internes ou externes à la CNAV, dans la co-conception des services de demain. Un accompagnement RH (formation, actions de management...) sera indispensable. En direction des collaborateurs, par exemple la culture du « droit à l'expérimentation » doit être diffusée et portée par la ligne managériale ;
- Un enjeu d'image : le positionnement de la CNAV, acteur d'Innovation, devrait impacter positivement l'image perçue par les clients internes et externes ainsi que par les partenaires et organismes de tutelle. Cet apport sera bénéfique également en termes de marque « employeur » pour attirer de nouveaux profils ;
- Un enjeu numérique : la création d'outils numériques et l'accompagnement à leur usage est un élément indispensable à la diffusion de l'IO. La Direction des Systèmes d'Informations (DSI) est un acteur de premier plan de la démarche.

Dès lors, si de multiples démarches d'innovation au sein de la CNAV sont menées, il convient d'objectiver ces démarches pour mutualiser et capitaliser sur l'existant et ainsi favoriser leur extension.

Dans un premier temps, le cadre théorique des différentes acceptions de l'innovation sera présenté ainsi que les pratiques d'innovation existantes à la CNAV (Partie 1). Dans un second temps, il s'agira de proposer un outil favorisant l'interaction des démarches existantes dans un objectif de structuration, de visibilité et de partage des actions innovantes (Partie 2).

Ces propos n'engagent que le groupe projet EN3S.

Après avoir posé les concepts généraux de l'innovation (A), il conviendra d'examiner les démarches d'innovation internes et externes à la sphère de la Sécurité sociale (B) afin d'établir un diagnostic propre à la CNAV (C).

## **A) Concepts généraux : l'innovation, créatrice de valeur**

### **a) L'innovation participative comme recherche d'idéation interne**

L'innovation participative (IP) capitalise sur l'intelligence collective interne. Elle vise en même temps à démocratiser l'innovation et à en faire l'affaire de tous pour mieux opérationnaliser la vision stratégique de l'organisme. Elle constitue également un formidable outil de motivation des équipes autour de projets innovants et stimule les échanges de pratiques et la transversalité au sein de l'organisme.

### **b) L'innovation ouverte comme processus d'innovation collaboratif tant externe qu'interne**

L'innovation ouverte (IO) désigne un processus d'innovation par lequel l'organisme fait interagir une diversité d'acteurs externes (chercheurs, entreprises partenaires, clients, étudiants, etc.) avec ses propres collaborateurs (potentiellement tous les salariés de l'entreprise et pas uniquement ceux appartenant aux services R&D, innovation). Ces interactions ont pour ambition de faire émerger des outils, produits ou services à forte dominante numérique. Elle peut être schématiquement décortiquée en trois phases : une phase d'immersion auprès des usagers et qui vise à impulser de nouvelles méthodes, une phase de co-création et de co-construction et enfin une phase d'expérimentation et d'implémentation toujours avec l'extérieur qui vise à tester les solutions et les enrichir. En tant que processus elle implique, pour être menée à bien, de changer la culture et les structures de l'organisme qui la met en œuvre pour permettre d'intégrer cette ouverture. Le processus d'innovation se situe aux deux niveaux : soit pour questionner les problèmes qui se posent, soit pour résoudre ces problèmes.

### **c) L'articulation entre les formes d'innovation : mise en avant de l'innovation collaborative**

L'IP qui sollicite les collaborateurs en interne, suscite l'IO du fait de l'élargissement des réseaux professionnels qui sont mobilisés. Les deux démarches prises ensemble forment ce que l'on peut appeler l'innovation collaborative qui mobilise à la fois les acteurs internes et externes. Pourtant l'innovation collaborative n'est pas une nouveauté. La boîte à idées des salariés ou les tables rondes de consommateurs en sont des exemples. Ce qui émerge aujourd'hui c'est l'effacement des frontières entre les « silos » où on a longtemps cantonné les processus d'innovation collaborative. De nouvelles frontières et de nouveaux rôles se dessinent, transformant radicalement la mission des directions de l'innovation, promues au rôle non plus seulement d'instigateur mais de chef d'orchestre.

## **B) Etude des démarches d'innovation internes et externes à la sphère de la Sécurité sociale**

### **Méthodologie :**

18 entretiens semi-directifs ont été menés auprès d'acteurs appartenant ou non à la sphère de la Sécurité sociale. Ces entretiens visaient à appréhender les conditions de déploiement des démarches d'innovation au sein des entités, mettre en évidence les similitudes ou divergences de structuration des démarches et alimenter la réflexion du groupe.

Deux grilles d'entretien spécifiques ont été élaborées afin de recueillir les éléments et faciliter leur exploitation (Cf. Annexes 1 et 2 "Trame d'entretien à destination des acteurs externes à la sphère Sécurité sociale" et "Trame d'entretien à destination des acteurs internes à la sphère Sécurité sociale").

Une grille d'analyse a été conçue en amont et en lien avec les trames d'entretien à partir d'unités d'analyse qui nous ont permis de poser un regard croisé sur les résultats des entretiens. (Cf. Annexe 3 "Grille d'analyse des entretiens").

Les acteurs internes à l'Institution Sécurité sociale :

- La Direction de l'action sociale de la CNAV Ile-de-France,
- La Direction de l'informatique de la CNAV,
- La Direction des ressources humaines de la CNAV,
- La Direction statistiques, prospective et recherche de la CNAV,
- Les Directions de l'innovation de deux CARSAT,
- La Direction de l'innovation de la CNAF,
- La Direction de l'innovation et du numérique de l'UCANSS,
- La Direction de l'innovation de la CNAMTS,
- La Direction de l'innovation de l'ACOSS.

Les acteurs externes à l'Institution Sécurité sociale :

- La Direction interministérielle de la transformation publique (DITP),
- Le chargé du programme Alpha Incubateur de service numérique de la Dinsic (service du 1<sup>er</sup> ministre),
- Le Président du Club de Paris des directeurs de l'innovation,
- La Direction partenariat et développement de Paris et Co,
- La Présidente d'Innov'acteurs,
- Une chargée d'étude du cabinet de Conseil et Recherche Paris,
- Un responsable innovation chez Pôle emploi.

Afin de réaliser le diagnostic de l'existant, le groupe projet EN3S a décidé de se répartir le travail d'investigation auprès de différents acteurs internes et externes identifiés ci-dessus. Des binômes ont été constitués pour mener les entretiens.

**a) Un contexte de déploiement des démarches d'innovation au sein de la sphère de la Sécurité sociale caractérisé par une recherche permanente d'optimisation des moyens**

Les institutions concourant au service public de la Sécurité sociale évoluent toutes dans un cadre caractérisé par des objectifs, fixés pluri-annuellement, de mise en œuvre des politiques publiques, tout en assurant une qualité de service vis-à-vis de leurs clients/usagers. Leur cadre budgétaire est de plus en plus contraint, les conduisant à la recherche permanente d'optimisation des moyens qui leur sont alloués.

Dans ce contexte, faire « *autrement* » est une opportunité en même temps qu'une nécessité.

**b) Les acteurs de la sphère Sécurité sociale témoignent d'une démarche de structuration présentant de nombreuses similitudes**

Les interviewés partagent largement la définition de l'IO, réel état d'esprit, ouverte à toutes les parties prenantes d'un processus, passant par l'expression de « ceux qui savent », afin de coconstruire un produit ou une offre de service répondant à un besoin non encore pourvu. « Ceux qui savent » (clients/usagers, partenaires, start-ups, chercheurs, collaborateurs internes) se différencient des « sachants », appartenant ou non à l'organisation, longtemps considérés comme seuls légitimes pour exprimer un point de vue sur un sujet du fait de leur expertise. La « vision client centrée » est ici fondamentale, afin d'apporter une solution concrète et personnalisée aux clients/usagers.

La démarche d'innovation, emprunte aux méthodes "agiles", qui reposent sur des principes d'actions brèves, d'expérimentation et d'apprentissage continu. Au cœur de ces méthodes, les individus prévalent sur les processus et les outils, les prototypes opérationnels et la collaboration avec les clients/usagers, le suivi de procédures, et le respect absolu d'un planning.

Ainsi, le Minimum Valuable Product (MPV), ou produit minimum viable, qui enclenche le processus remplace le « cycle en V » ou « en cascade » classique, l'analyse et la compréhension du comportement des premiers utilisateurs suivis de l'implémentation d'un cycle « tester, mesurer, apprendre » auprès de clients potentiels et enfin l'itération, le concluent.

Pour faire émerger les idées, des techniques d'animation spécifiques, fondées sur l'intelligence collective, favorisant la créativité des participants sur des temps courts et sa concrétisation au travers de prototypes à tester rapidement.

Ces méthodes bouleversent les approches classiques de gestion de projet, par les méthodes empruntées, les délais de production, l'impact sur la chaîne décisionnelle. Le déclencheur de l'action se situe non plus au cœur de la ligne hiérarchique, mais sur le terrain opérationnel, au plus près des clients/usagers. Ce changement de point de vue favorise l'adéquation entre le produit ou le service élaboré et le besoin réel des clients/usagers. Il perturbe en revanche, les processus de décision classiques, notamment les chaînes de validation et questionne la place du manager.

Les phases d'idéation, conception de l'offre, test auprès des clients usagers, se succèdent à un rythme soutenu, pouvant alimenter l'idée d'une démarche peu structurée, afin de garantir la production d'une réponse à un besoin toujours prégnant au moment de la diffusion de l'offre.

Selon les interviewés, l'acceptation par tous les acteurs du principe de droit à l'erreur, ainsi que d'autonomie dans l'élaboration du prototype et dans la gestion des moyens affectés, d'ajournement d'une mesure du retour sur investissement, sont essentielles au déploiement de toute démarche agile.

La plupart des acteurs interviewés, dépourvus d'outils spécifiques de mesure du ROI, reconnaissent pour certains la nécessité d'en développer et de poser les critères d'évaluation au moment du cadrage de l'action, quand quelques-uns se suffisent de la seule mesure intéressante qui soit pour eux à savoir l'adéquation du produit ou service proposé au besoin des clients/usagers. Les interviewés notent la contribution essentielle des Directions du système d'information (DSI) se situant à différents moments : en amont, dès lors qu'il s'agit du développement d'un produit numérique, ou plutôt en aval, s'il s'agit d'en assurer le partage de la connaissance au travers d'outils. La plupart des acteurs interviewés ont en effet utilisé l'intranet afin de susciter la contribution des personnels, ou des espaces ouverts sur l'extérieur servant de vitrine en même temps que d'incitation à contribuer. Également, l'apport des DSI permet l'adéquation technique de la solution à l'environnement et l'ouverture nécessaire aux technologies émergentes.

Concernant le champ spécifique de l'Innovation Participative, si celle-ci mobiliser principalement les personnels de l'organisme, la plupart des interviewés notent le parallèle des formes et la porosité des frontières entre les deux champs. Leur complémentarité est avérée.

Tous reconnaissent l'utilité de partager la connaissance des actions menées au sein de leur institution ainsi que les avancées obtenues, pour optimiser les moyens mais également pour favoriser l'acculturation à ces nouvelles approches et leur diffusion, en apportant la preuve de leur utilité.

### **c) Une structuration progressive des démarches d'innovation au sein des branches de la Sécurité sociale, selon des stratégies différentes**

Nous notons une différence de stratégie dans la structuration des démarches d'innovation au sein des branches de la Sécurité sociale. La majorité des acteurs a fait le choix d'une structuration de direction innovation (comme la CNAV, la CNAF ou encore l'ACOSS) qui pilote le sujet en lien avec les directions métiers et s'appuie sur un réseau de correspondants, véritables relais de la démarche au plus près des équipes.

La première difficulté passée de création de la dynamique, ces acteurs sont confrontés à la nécessité d'accompagner ce changement dans le temps mais également de disposer d'une lisibilité sur les actions menées spontanément sur le terrain.

Nous pouvons citer la CNAF, qui a fait le choix de la démarche « chemin faisant », à l'instar de la CNAV, pour développer son CAF'LAB et qui 5 ans après son lancement et l'appropriation de la démarche par les acteurs, est en cours d'élaboration d'une grille permettant d'évaluer a priori les projets à soutenir. L'UCANSS a également structuré sa démarche dans le même sens avec son LAB'RH, et tente de l'impulser au sein des différentes branches.

En revanche, la CNAM, n'a pas structuré a priori de direction métier sur ce thème, mais acculture progressivement le personnel au travers de challenges collectifs (Coding Dojo, Hackathon, etc.) mobilisant son réseau.

Il ne nous est pas possible de déterminer quel choix est le plus pertinent et cette analyse ne répondrait pas prioritairement à la commande initiale de notre recherche-action. On peut cependant observer que la vision portée par le top management conditionne ce choix.

#### **d) Pour les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale, le déploiement de l'innovation vise également l'optimisation des ressources**

Pour les acteurs de la sphère externe à la Sécurité sociale interviewés, le constat est le même quant à la définition du concept : l'innovation est un levier puissant pour faire face aux enjeux de performance économique et technologique, ainsi que de recrutement et fidélisation de collaborateurs.

L'innovation est un état d'esprit, et passe par l'ouverture à toutes les parties prenantes de l'organisation. L'objectif essentiel est de répondre aux besoins du moment exprimés par la clientèle pour survivre sur le marché, face à la concurrence et d'être en capacité d'anticiper de nouveaux besoins. En ce sens, la démarche d'innovation se trouve en cohérence avec les démarches marketing qui identifient le marché afin de le satisfaire.

#### **e) Le déploiement de l'innovation par les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale emprunte sensiblement les mêmes méthodes que celles décrites par les acteurs appartenant à cette sphère**

L'identification des besoins passe par la mise en œuvre de « méthodes nouvelles, qui n'enferment pas », donnent la parole à tous les acteurs et ouvrent le champ d'entreprises qui proposent des solutions nouvelles.

Les acteurs contactés mettent en avant l'apport d'échanges entre entreprises de domaines d'activité très divers, afin de capitaliser sur les conditions de leurs succès respectifs. Cette mise en réseau constitue un réel investissement pour les structures contactées.

A la différence des acteurs de la sphère des organismes de Sécurité sociale, le recensement des actions menées par les acteurs externes à cette sphère ne semble pas être une attente forte. Recenser exhaustivement apparaît antinomique avec la démarche d'innovation, qui doit rester par nature souple et agile.

L'IP, entendue comme la mobilisation des équipes, lorsqu'elle est déployée, est souvent le premier socle mis en œuvre par les acteurs afin de partager ces méthodes nouvelles. L'expérimentation, avec le droit à l'erreur et le retour en arrière possible, sont des principes fondamentaux.

L'émergence de la logique « d'intrapreneuriat » traduit également une nouvelle forme d'implication des collaborateurs qui développent une activité au sein de l'organisme et la conduisent sur le marché interne ou externe.

Selon M. GIGET, Président du Club de Paris des Directeurs de l'Innovation, « *l'essentiel des innovations n'est pas technologique, mais humaine* », produite par les acteurs de terrain, au plus près des besoins des clients/usagers.

L'expérience de Pôle emploi est de ce point de vue intéressante dans la mesure où une plateforme de l'innovation est proposée aux collaborateurs internes intégrant un onglet d'idéation appelée SMI

(Système de management des idées) et un onglet de partage des bonnes pratiques sur la base du knowledge management (capitalisation de connaissances et de pratiques).

Cette plateforme de l'innovation est actuellement en cours de refonte dans le cadre du renouvellement du marché et d'une volonté qu'elle soit plus collaborative, plus pratique, plus ergonomique. Un REX (Retour sur expérience) a été réalisé pour évaluer les 4 années de fonctionnement et ainsi identifier les axes d'amélioration prioritaire de l'outil.

Les travaux des groupes de travail mettent en avant la nécessité de créer un portail unique d'entrée mettant en lien deux outils distincts et une gouvernance simplifiée, en s'appuyant davantage sur les correspondants innovation et les acteurs locaux pour plus de liberté et de marges de manœuvre. Cet outil doit favoriser l'expression sur la base du SMI et des challenges (plus productifs que le dépôt d'idées), mais aussi l'inspiration sur le partage de pratiques (allant au-delà du catalogue de recensement). La position de Pôle emploi sur le déploiement du nouveau portail de l'innovation s'effectuera en première phase en interne, puis en externe vers les principaux partenaires et enfin dans un plus long terme vers le public des demandeurs d'emploi.

L'acculturation des équipes est un sujet important au sein de Pôle emploi. Elle nécessite un portage du sujet par la Direction générale mais également par le CODIR et la ligne managériale. L'accompagnement sur le champ de la communication et des RH par la formation, la sensibilisation, etc. demeure un axe fortement engagé en interne.

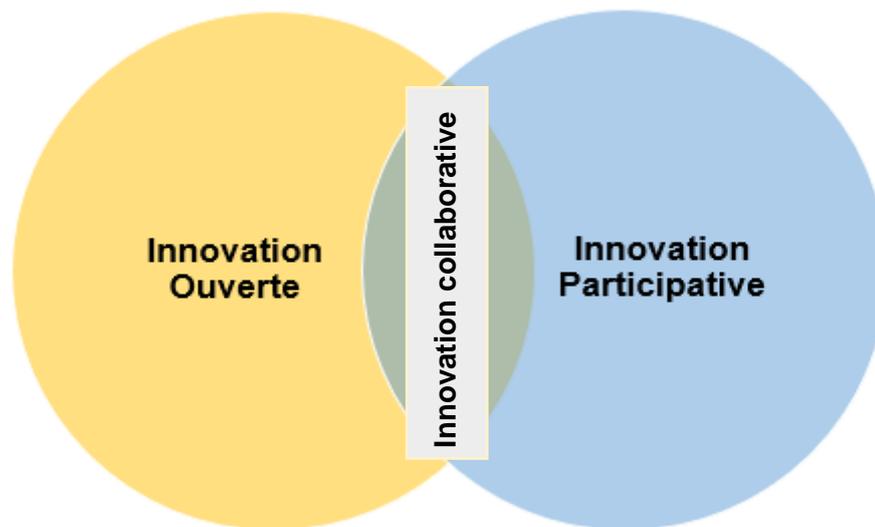
Il est à noter que la CNAV a enclenché une dynamique similaire notamment avec Jump et la plateforme Store Innov'Actions, accessible à l'ensemble des collaborateurs et permettant de découvrir par grands processus, l'ensemble des actions innovantes mises en œuvre dans son réseau.

Enfin, nous avons pris soin de recueillir la perception des entreprises privées interviewées sur le regard porté sur les services offerts par les organismes de la sphère de la Sécurité sociale. Ce regard est positif, avec une « expérience clients/usagers qui s'améliore ». Selon M. NEVES du Cabinet Conseils et Recherches de Paris (agence de recherche spécialisée dans l'accompagnement des transformations sur les domaines de l'organisation, du management, des ressources humaines et des mutations du travail, proposant une approche mixte consultants/scientifiques) « *la qualité de service offerte aux clients usagers par les administrations publiques est en train de se rapprocher de la norme d'aujourd'hui. Un service numérique sans couture, sans friction, où aucune manipulation n'est inutile* ».

**f) Le regard croisé sur les deux environnements interne et externe à la sphère de la Sécurité sociale nous permet de constater les nombreuses similitudes dans le déploiement des démarches d'innovation et d'approcher la notion « *d'innovation collaborative* » qui gomme les frontières entre l'IO et l'IP**

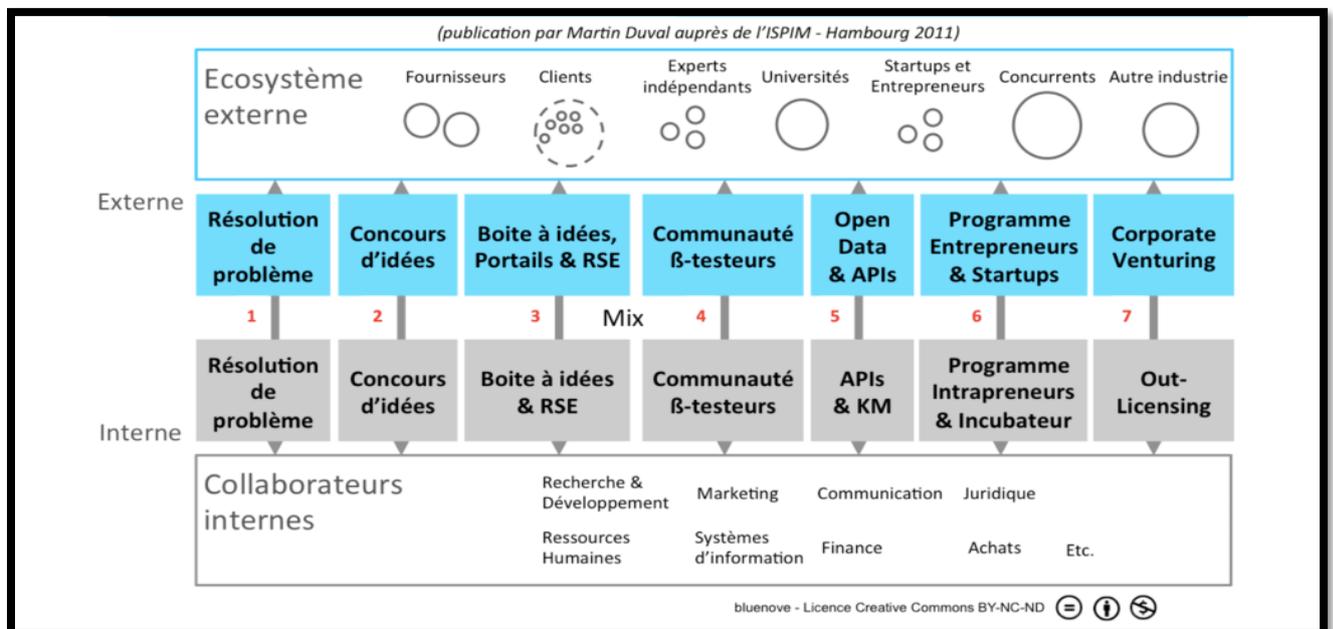
La confrontation des deux sphères nous permet de conclure à la grande proximité des démarches d'innovation. Si les organismes de la sphère Sécurité sociale ont investi plus tardivement le levier de l'innovation, ils ont emprunté les mêmes approches, mis en place des méthodes similaires à celles déployées par les acteurs externes à cette sphère, en s'ouvrant à la parole de leurs ressources internes ainsi qu'aux acteurs de leur environnement externe, pour investir une dimension nouvelle : « *l'expérience utilisateur* ».

**Schéma relatif à l'interaction des différentes formes d'innovation :**



Acteurs internes et externes co-construisent l'offre de service qui répond aux attentes des clients/usagers tout en assurant la légitimité de l'opérateur qui la met en place. Marc GIGET souligne l'importance de la mobilisation des acteurs selon l'ordre de priorité suivant : acteurs internes, partenaires technologiques, acteurs locaux "du quotidien", utilisateurs "structurés" (associations qualifiées), opérateurs logistiques, organisations internationales, organisations académiques de recherche, entrepreneurs et startups.

**Schéma des étapes d'une démarche d'innovation collaborative :**



Source : site de Bluenove

Dans ce contexte, l'innovation innove l'ensemble des services de l'entreprise. Les directions de l'innovation, chargées dans un premier temps d'impulser les actions et de créer les conditions d'acculturation des personnels, deviennent des « chefs d'orchestre » de l'ensemble des ressources mobilisées, au service de la stratégie générale.

Cette évolution, traduit la maturité des démarches engagées dans les décennies passées.

## C) Contexte de l'innovation à la CNAV : une démarche multiple à structurer

### a) Un sponsorship au plus haut niveau déjà mis en place

Jusqu'en 2016, la stratégie d'innovation à la CNAV n'était pas nommée et mise en œuvre, mais l'innovation en tant que telle était déployée dans l'ensemble de la branche, preuve en est l'évolution des outils et services au cours des dernières années.

La CNAV obéit de manière principale à des injonctions budgétaires et réglementaires qui nécessitent de trouver différents leviers pour susciter les projets innovants.

Sous l'impulsion des deux dernières Conventions d'objectifs et de gestion (COG), il est apparu nécessaire d'accompagner de façon anticipée et responsable les évolutions structurantes (développement du numérique, évolution rapide des impératifs de gestion) par le déploiement d'une démarche d'innovation au sein de la CNAV.

*Extrait de la COG de la CNAV 2018-2022 : " Afin de renforcer la cohésion des équipes et l'efficacité collective, la branche retraite déploiera une démarche d'innovation en accompagnant l'émergence de réalisations novatrices à forte valeur pour le réseau. Pour engager et accélérer certaines transformations de fond, la branche prévoit de combiner une démarche d'innovation participative et d'innovation ouverte. Ces deux approches, conduites dans le sens d'une même stratégie, se nourrissent et s'enrichissent l'une de l'autre. L'innovation ouverte permet de faire émerger des expériences nouvelles proposées aux collaborateurs, de faire évoluer la culture d'organisme, d'appréhender les enjeux et les opportunités de notre environnement, de muter vers des propositions d'innovation de rupture."*

Le premier jalon de cette démarche d'innovation nationale a été l'instauration d'un sponsorship au plus haut niveau par la création d'une Direction de l'innovation (Dinno). L'ambition de la Dinno est le cadre de référence de la stratégie nationale de la CNAV et du réseau des CARSAT. Ce cadre se veut peu contraint, souple et respectueux du rythme de l'évolution du contexte actuel de la branche retraite.

L'approche globale de la Dinno va dans le sens de la démarche stratégique dite « chemin faisant », théorisée par Marie-Josée Anevier en 1997 (chercheur au CNRS). C'est une nouvelle manière de faire, adaptée à la complexité de son environnement, à l'évolution permanente de son contexte, avec la volonté de se nourrir de l'impact des actions mises en œuvre concrètement.

L'idée fondamentale est de sortir de la seule logique planificatrice qui mesure les écarts sur une action donnée pour aller vers une logique dialogique qui porte un intérêt permanent à toutes les formes émergentes pouvant avoir un impact interne et/ou externe.

Une fiche COG en lien avec l'extrait de la COG cité ci-dessus est dédiée à la démarche Ozéli-D (démarche d'innovation de la branche retraite) et porte l'objectif d'« investir sur le RSO et l'innovation pour porter les transformations ». La feuille de route de la Dinno identifie son positionnement sur 3 axes stratégiques :

- ▼ Axe 1 : Structurer la démarche d'ensemble, la rendre visible et lui donner du sens ;
- ▼ Axe 2 : Déployer une offre de services « Innovation » ;
- ▼ Axe 3 : Accompagner le changement.

Sur 2018, le plan d'actions de la Dinno traduit une volonté de souplesse, de grande ouverture et de mouvement, il suit une ligne conductrice avec une double logique :

- ▼ L'enrichissement de la démarche d'IP circonscrite jusqu'alors à la seule action de défis nationaux ou régionaux ;
- ▼ L'expérimentation de nouvelles actions qui pour donner suite à leur REX peuvent être arrêtées, adaptées ou élargies.

La commande initiale de la CNAV au groupe projet EN3S s'inscrit dans le cadre d'action de la Dinno.

### **b) Le cadre de la démarche d'innovation à la CNAV**

La démarche d'innovation à la CNAV est actuellement structurée autour de plusieurs outils déployés de façon empirique (en fonction des besoins observés) et tournés principalement dans le sens de l'animation de l'IP. Chacun d'eux poursuit un objectif distinct : favoriser l'idéation et favoriser la promotion et la mutualisation sur les projets développés au sein de la branche.

Ainsi la plateforme Jump permet à chaque collaborateur de proposer anonymement des idées et ainsi rassembler sur la même plateforme la phase d'idéation de la CNAV suscitée via des défis et challenges annuels. L'accès à cette plateforme est permis à chaque collaborateur par un simple bouton intégré sur les intranets de chaque caisse.

La plateforme SharePoint dite Store Innov'Actions répertorie quant à elle les actions innovantes et les bonnes pratiques innovantes développées par la CNAV et les différentes CARSAT. Ce store présente les projets par domaine d'activités (action sociale, relation client, retraite, etc.). Ce store est un formidable espace numérique en faveur de la mutualisation et du partage de connaissances. L'objectif est également d'être une source d'inspiration pour les collaborateurs et ainsi abonder la phase d'idéation proposée par la plateforme Jump.

Chaque Direction de la CNAV déploie par ailleurs en fonction de ses besoins et ressources, des POCs. C'est le cas principalement de la Direction nationale de la retraite, de la Direction du système d'information (DSI), de la Direction de l'action sociale, de l'Agence comptable ou encore de la Direction des ressources humaines (DRH). A ce jour la Dinno ne dispose d'aucune vision transversale et structurée des POCs mis en œuvre qui lui permettrait d'engager des interactions, favoriser les synergies, capitaliser des méthodologies, et montrer la puissance innovante de la caisse nationale.

### **c) Les réponses du groupe projet EN3S à la commande initiale**

L'analyse des résultats des entretiens menés a permis au groupe projet EN3S de mettre en évidence le besoin des acteurs internes et externes d'horizons divers, secteur privé ou public, sphère sociale ou non (*Cf. annexe 1 pour consulter le détail des acteurs sollicités « méthodologie d'investigation de terrain »*) d'être davantage informés sur l'existence des actions d'innovation collaborative par le biais d'un canal unique et centralisé. Le travail d'investigation de terrain a également permis au groupe d'identifier les axes de travail pour l'élaboration de ce portail.

En effet, la multiplicité actuelle des outils utilisés comme support à tout ou partie des travaux d'innovation (plateformes Jump et Store Innov'Actions) constitue une limite intrinsèque à la centralisation des informations. De plus cela conduit au développement de pratiques hétérogènes d'alimentation par les acteurs de l'innovation. Enfin, les expérimentations dans le champ de l'IO ne bénéficient à ce jour d'aucun outil de suivi, pouvant être mis en regard et en corrélation avec la démarche d'IP.

**En conséquence, la construction et le déploiement d'un portail, point d'entrée unique, facilement accessible, simple d'utilisation et présentant les informations essentielles sur les projets d'innovation collaborative menés constitue pour notre groupe projet EN3S une réponse pertinente, facile à mettre en œuvre et peu coûteuse.**

Ce portail doit viser à satisfaire les objectifs suivants :

- ▼ Être au service d'une démarche d'ouverture interne et externe de la CNAV en matière d'innovation collaborative. Il vient soutenir un mouvement profond de « libération des énergies et des talents », encouragé par le top management. Il participe de l'entretien, puis

- de l'amplification des connexions entre les acteurs, des structures et organisations afin que se développe la culture de l'innovation et les réalisations concrètes qui en résultent ;
- ▼ Incarner concrètement cette volonté de partage et de transversalité entre acteurs internes et auprès de partenaires externes ;
  - ▼ Se positionner au point cardinal de la démarche d'innovation, en représentant une base d'informations dont le contenu doit être valorisé tant en interne qu'en externe, pour asseoir et développer la marque employeur ;
  - ▼ Donner envie à chacun de participer à la transformation innovante de la CNAV.

Dans cette logique et de façon complémentaire, il convient également de mettre en place un outil de suivi des POCs. Actuellement, seule la DSI assure un suivi de ses POCs, il convient de l'étendre à l'ensemble des Directions de la CNAV dans une logique de partage au moins dans un premier temps par le top management au niveau COMEX et CODIR. Cette analyse des POCs permettra de capitaliser sur l'existant et d'augmenter leur valeur ajoutée. Cette nouvelle démarche pourra être intégrée au portail dans l'objectif de structurer l'ensemble des informations relatives aux démarches d'innovation.

L'expérience et la réflexion de Pôle emploi est également intéressante en matière de POCs. Le concept est plutôt nommé en interne « démonstrateur » plutôt que POC, puisqu'il accompagne et permet de tester la transformation, à la transmission d'idée de valeur ajoutée. Notions : utile, utilisé et utilisable.

Au sein de Pôle emploi, n'importe quelle direction peut s'engager dans un POC (79 POCs à ce jour). La direction de la stratégie de l'innovation est au service des directions qui souhaitent s'engager dans un POC. Un kit est à leur disposition et un accompagnement par la Dinno est proposé sur l'offre de service (cadrage, lancement, mise en œuvre et bilan).

La transversalité et le décloisonnement demeurent toujours un axe d'amélioration. Un document de synthèse des POCs est rédigé par la Dinno deux fois par an, pour favoriser le partage et la transversalité interne. Une réflexion est en cours sur la création d'un outil de suivi des POCs automatisé et simple d'utilisation, pour permettre de relier chaque POC à un enjeu stratégique, et non intégré au projet de refonte du portail d'innovation.

L'essaimage reste compliqué à mettre en œuvre, il nécessite beaucoup de communication et d'accompagnement RH des équipes dont la ligne managériale et les chefs de projets POCs.

## **PARTIE 2 – LA NECESSITE POUR LA CNAV DE CREER UN OUTIL FAVORISANT L'INTERACTION DES DEMARCHES EXISTANTES DANS UN OBJECTIF DE STRUCTURATION, DE VISIBILITE ET DE PARTAGE DES ACTIONS INNOVANTES**

Nous portons le parti pris que la solution aux défis soulevés par la CNAV est la création d'un portail rassemblant les actions d'innovation collaborative et incorporant un outil de suivi des POCs. Dès lors, il convient d'en examiner la raison d'être (A), puis d'en déployer les modalités pratiques (B). Par ailleurs, il est fait état de recommandations pour assurer le bon déploiement de cet outil à la CNAV et plus largement de son éventuelle appropriation par les autres composantes de la sphère de la protection sociale (C).

### **A) Logique de création d'un portail structurant les actions d'innovation collaborative**

#### **a) Un moyen d'attractivité**

Le positionnement de la CNAV, acteur de l'innovation, devrait impacter positivement l'image perçue par les clients internes et externes ainsi que par les partenaires et organismes de tutelle. Cet apport sera bénéfique également en termes de marque « employeur » pour attirer de nouveaux profils, révéler des talents en interne, dans un esprit d'intrapreneuriat.

Le plan de communication interne et externe devra intégrer cet aspect et le valoriser à travers les messages véhiculés. Les canaux de communication qui seront utilisés peuvent eux-mêmes être innovants. Enfin, le ciblage du plan de communication peut être largement diversifié pour toucher un grand public, et pas seulement en lien avec les réalisations propres de la CNAV.

Ce faisant, la transformation culturelle de la CNAV s'accélérera, rencontrant ainsi les attentes d'un nombre toujours plus important de collaborateurs utilisateurs potentiels, qui souhaiteraient prendre des initiatives et apporter une contribution au développement de leur entreprise.

#### **b) Un outil de partage et de mutualisation**

Ce portail se présente comme un outil favorisant le partage au sein de la CNAV, véritable outil de travail, de collaboration et de mutualisation.

La CNAV doit prendre soin de rendre contributifs le plus d'acteurs possible en internes, et surtout les principaux utilisateurs, et cela dans une perspective de co-conception des services de demain. Un accompagnement RH (formations, actions de management, etc.) sera de ce fait indispensable. La culture du « droit à l'expérimentation » des collaborateurs doit être portée et diffusée par la Direction et la ligne managériale.

#### **c) Une réelle valeur ajoutée d'un portail des actions innovantes et de suivi des POCs**

La création d'un portail des actions d'innovation collaborative permet de répondre à un besoin des collaborateurs utilisateurs internes. Identifier les actions menées par d'autres services de son organisme et/ou de sa branche constitue une ressource importante pour les porteurs de projet. Préalable indispensable à l'efficacité, la visibilité donnée sur les projets existants et les réalisations concrètes obtenues sont la garantie d'un investissement optimal du porteur de projet sur des créneaux non encore investis. Pour la Direction générale, c'est la garantie d'une gestion optimale de la ressource créative.

Ainsi, la CNAV doit donner un véritable sens à la démarche d'innovation collaborative en fédérant les équipes autour d'un socle commun, en lien étroit avec la culture de l'institution, les objectifs attendus et les moyens engagés. Ce portail doit être perçu comme utile et simple d'utilisation.

L'engagement de l'équipe de Direction et de la ligne managériale dans le portage de la démarche d'innovation est essentiel pour favoriser l'adhésion des collaborateurs utilisateurs, et ainsi faire évoluer les usages, les pratiques et les comportements. Il s'agit en effet de favoriser les connexions entre les acteurs, d'encourager la création de communautés, qu'elles soient pérennes ou éphémères, dans l'optique de créer de la transversalité, du mouvement et de voir différemment la façon de produire de nouvelles solutions à des problèmes existants ou nouveaux.

#### **d) Des conditions et des limites à la réussite**

L'utilisation de ce portail devra répondre au besoin de visibilité et de partage des actions en cours, tout en ne contraignant pas le porteur de projet à une lourdeur qui pourrait être contre-productive. Il devra recenser également les différents POCs internes.

L'effet recherché n'est pas la complétude des informations retranscrites sur un projet donné, mais bien la puissance d'incitation à « aller vers l'autre », à développer des formes d'initiatives personnelles et à se connecter pour constituer des réseaux internes et développer ainsi de nouvelles initiatives collectives.

Ce portail se positionne donc clairement comme un catalyseur des énergies existantes, favorisant les connexions pour créer des synergies qui participeront à la transformation de la CNAV. Il permettra également de capitaliser sur les moyens et le process mis en œuvre dans les démarches de POCs et d'actions innovantes.

Des recommandations seront réalisées allant dans le sens d'une préservation de la spontanéité de la démarche, veillant ainsi à limiter la production de contenus descriptifs aux informations strictement essentielles.

Notre attention s'est également portée sur le champ lexical de l'innovation, composé de nombreux anglicismes, et riche de signifiants. Particulièrement, la dénomination de différentes techniques d'idéation correspond à des techniques structurées, ayant chacune des objectifs précis de création de contenu : hackathon, design thinking, défis, challenges, etc.

Une vigilance est à porter lors de la phase d'élaboration du prototype quant à l'utilisation de ces termes qui peuvent alimenter l'idée de techniques à la mode, hermétiques, réservées à des initiés, pouvant constituer une difficulté supplémentaire dans l'appropriation par les contributeurs potentiels. Un effort de pédagogie est à réaliser dès lors, afin de réduire ce risque.

#### **B) Approche pratique de la solution opérationnelle : l'élaboration d'un portail des actions d'innovation collaborative et de suivi des POCs**

A l'issue d'une journée sprint design à la CNAV (Cf. *Annexes n°4, 5 et 6*), le groupe projet EN3S a affiné la conception de la solution sur la base du contenu des retours des participants, futurs utilisateurs internes de la CNAV, celle-ci emporte deux axes majeurs :

- ▼ Un portail ou point d'accès central aux outils existants,
- ▼ Une fonctionnalité de suivi des POCs.

La commande originelle établissait la construction d'une cartographie dynamique comme la cible de nos travaux. Chemin faisant, cette approche a laissé place à la notion de portail, qui embrasse des aspects plus fédérateurs de ce qui est fait autour de la démarche d'innovation au sein de la CNAV et se pose naturellement comme le point d'entrée pour accéder à l'ensemble des ressources existantes en la matière. Cet espace garantit ainsi l'unicité de la réponse technique aux besoins de diffusion et de partage autour de l'innovation et constitue la couche par laquelle chaque utilisateur interne de la CNAV accèdera aux ressources en la matière.

Ce portail des actions d'innovation collaborative, à l'instar de France Connect, est une solution relativement peu coûteuse en termes de conception et de maintenance, dont le déploiement peut

raisonnablement se faire dans des délais courts et qui répond aux exigences fonctionnelles exprimées par les utilisateurs.

Aussi les éléments présentés infra ont vocation à être davantage orientés sur le champ opérationnel, à savoir la présentation des exigences fonctionnelles auxquelles la solution technique devra répondre. Des éléments techniques propres à la solution attendue sont également présentés

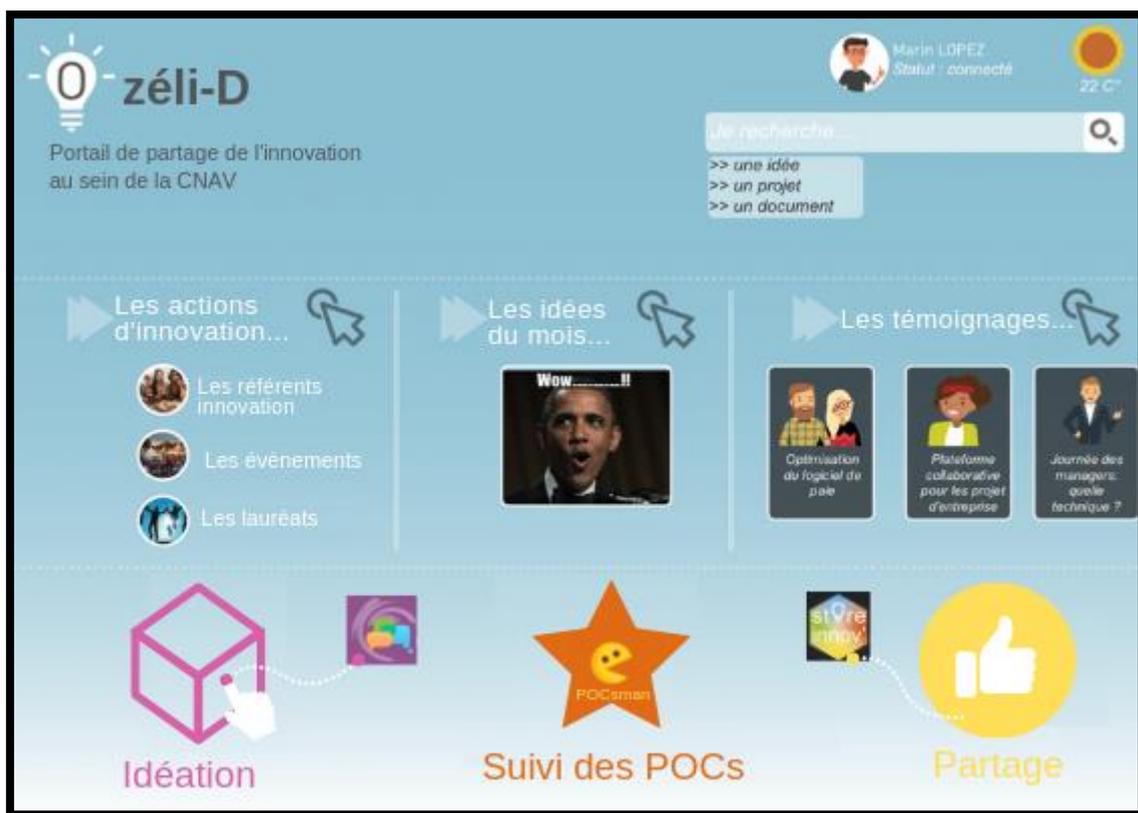
### a) L'élaboration d'un portail : un accès unique, centralisé et simplifié

Le portail est un espace logique à partir duquel un utilisateur accède à un ensemble d'informations, que ces dernières soient présentes « nativement » sur le portail (accès direct à la donnée) ou disponibles sur d'autres espaces (accès indirect à travers des liens logiques). Dans ce dernier cas de figure, la complexité technique est masquée à l'utilisateur garantissant effectivement la fonction centralisatrice du portail.

De manière pratique, le portail sera un site web qui permettra de bénéficier d'un large éventail de services centrés par domaine d'intérêt (dépôt d'idée innovante, POCS, etc.) d'une communauté particulière (le réseau).

Notre parti pris en termes d'architecture technique et fonctionnelle, et d'ergonomie est d'avoir un accès à un visuel unique où des liens vers les outils existants seront intégrés. Ce choix satisfait à des exigences pragmatiques de maîtrise de la complexité de développement et de maintenance et n'obère pas l'expérience utilisateur : la complexité technique lui est « masquée ».

#### Infographie du portail Ozéli-D proposée par le groupe projet EN3S :



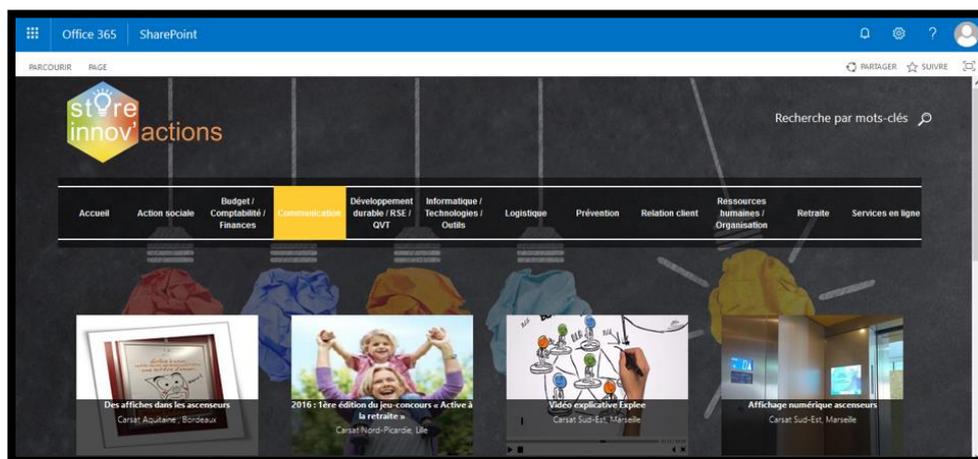
Les utilisateurs pourront ainsi cliquer sur les liens pré établis et seront redirigés de manière transparente sur les existants qui pourront répondre à leurs besoins. Par exemple, un utilisateur qui souhaite déposer une idée innovante se connectera sur le portail, cliquera sur le lien idoine et sera automatiquement redirigé sur la plateforme Jump.

## Renvoi vers l'outil existant Jump :



De la même manière, pour retrouver un projet innovant mis en œuvre, l'utilisateur pourra effectuer une recherche par mots clés et ensuite être redirigé sur la plateforme Store Innov'Actions.

## Renvoi vers l'outil existant store innov'actions :



Dans un premier temps, les liens existants sur le portail pourront rediriger vers les pages ou écrans les plus pertinents de Jump ou Store Innov'actions au regard de la demande exprimée par l'utilisateur sur le portail d'origine.

D'un point de vue technique, ce portail pourra s'appuyer sur la technologie Sharepoint, maîtrisée par les équipes SI de la CNAV en termes de développement et constituant des environnements de travail bien connus des utilisateurs du réseau de l'assurance retraite. C'est clairement une approche "projets à gains rapides" qui est ici présentée.

Dans une première version, quatre profils utilisateurs seront implémentés dans l'outil :

| Profil                            | Cible potentielle   | Usages principaux   |
|-----------------------------------|---|---|
| <b>Développeur</b>                | Centre de Ressources MOE de la CNAV   | Maintenance évolutive et corrective du portail<br>Intervient en qualité de MOE sur le « SI portail »  |
| <b>Administrateur fonctionnel</b> | Membres de la Dinno<br>Membres du réseau disposant d'une délégation de la Dinno | Attribue des droits aux utilisateurs, conformément aux règles de gestion préétablies<br>MAJ de contenu sur les briques « en propriété » (ex : contenu pédagogique, news...) |
| <b>Contributeur</b>               | Responsable de « challenges »<br>Autres acteurs de l'innovation par délégation  | MAJ de contenu sur la base des briques déclarés « en propriété » par la Dinno (ex : avancement des POCS et fiches explicatives associées...)                                |
| <b>Consultation</b>               | Tous les agents du réseau de l'Assurance retraite                               | Consultation de l'ensemble des informations   |

**Note** : l'élaboration d'un cahier des charges par une fonction Maîtrise d'Ouvrage permettra d'affiner significativement le besoin exprimé ci-avant. La gestion des profils et habilitations peut présenter plus ou moins de complexité en fonction des choix de gestion qui seront opérés. A ce stade, nous préconisons de procéder avec simplicité, à travers par exemple la production d'une matrice qui permettra de définir pour chaque brique du portail, la typologie d'utilisateurs en capacité de :

- ▼ Ajouter / supprimer des briques ;
- ▼ Mettre à jour le contenu d'une brique ;
- ▼ Consulter la brique.

Ce portail suivra une logique de sharepoint qui permettra au réseau des utilisateurs d'avoir accès à l'ensemble des fonctionnalités/services à partir d'un login utilisateur. Par ailleurs, il conviendra de créer un login de super administrateur pour la Dinno de la CNAV, afin qu'elle puisse assurer l'administration du portail et ainsi faire des choix stratégiques en matière d'innovation du réseau. Chaque Direction pourra ainsi injecter les éléments concernant ses projets innovants mis en œuvre, consulter et/ou suivre les idées innovantes de façon transversale et partagée.

### **1° Les trois grandes fonctionnalités du portail : l'idéation, le suivi des expérimentations et le partage des réalisations innovantes**

S'agissant du lien vers l'outil de suivi de l'idéation. Celui-ci correspond au processus créatif qui permet de faire émerger une idée. Actuellement la phase d'idéation est supportée par la plateforme Jump. Bien que le groupe projet propose à court terme d'inclure un lien vers la plateforme Jump dans le portail, il serait opportun à moyen terme de développer une plateforme unique intégrant directement la possibilité de déposer une idée. L'idée pourra être déposée de manière spontanée ou lors de challenges. Sur ce point, une analyse d'opportunité, incluant un dossier d'investissement, sera à envisager pour apprécier le retour sur investissement d'une telle intégration. A date, la mise à disposition à titre gracieux de la plateforme JUMP par BNP Paribas constitue une solution efficace et à un coût extrêmement faible, se limitant principalement à l'hébergement à l'exploitation de l'application.

Peu importe d'où vient l'idée, il conviendra que le dépôt d'idée soit guidé de manière synthétique et par sous-catégorie directement sur la plateforme unique. Cette classification permettra ensuite aux utilisateurs de retrouver l'idée, ou de se renseigner sur ce qui est fait par secteur d'activité. Concernant la consultation des idées, il conviendra de préciser la fiche type de l'innovation. Celle-ci pourrait comprendre une image, une description, ainsi qu'une pièce jointe.

Concernant le lien de suivi des projets et des expérimentations (POCs). Celui-ci permettra d'accéder à une liste des projets disponibles. L'avancée de chaque projet sera caractérisée par une barre de pourcentages d'avancement, permettant de sélectionner des projets à partir de ce critère. Chaque projet se verra associé une fiche récapitulative détaillant les éléments principaux du projet. Pour disposer d'informations plus complètes sur le projet, un lien vers l'outil de suivi des POCs (POCsman) sera disponible. Celui-ci s'apparentera à SYSPEO géré actuellement par la DSI. Il sera proposé aux porteurs de projet d'associer une vidéo, un pitch pour expliquer les succès, les difficultés rencontrées (retard, nature des points durs...) dans une logique transparente et bienveillante. Le partage d'expérience sera ainsi facilité. Cette fonctionnalité fera l'objet d'une étude spécifique ci-après compte tenu des enjeux stratégiques qu'elle emporte.

Enfin, le dernier lien vers l'outil de partage des réalisations innovantes, Innov'Actions, présentera les témoignages des utilisateurs et des porteurs d'actions innovantes, identifiés comme des ressources aidantes. Cela permettra de valoriser les contributeurs et acteurs de l'innovation en interne. En cliquant sur le lien de la plateforme Store Innov'Actions, le réseau pourra capitaliser sur l'ensemble des réalisations innovantes mais aussi les bonnes pratiques déployées. Des kits de déploiement et d'accompagnement seront mis à disposition des utilisateurs. Ils seront téléchargeables en ligne via le portail et suivront un modèle type. Le but étant de donner du sens à l'action et l'envie de déposer une idée voire de la challenger.

## **2° Les fonctionnalités accessoires du portail**

Le portail doit s'aligner sur les standards des pratiques numériques actuelles pour satisfaire aux exigences des utilisateurs internes. Ainsi y seront intégrés :

- ▼ Une fonction « actualités », permettra d'accéder à des informations sur des projets réalisés, en cours ou abandonnés dans un objectif d'impulser une dynamique de création et/ou de capitalisation des succès/droit à l'erreur. Ici, toutes les expériences seront valorisées afin d'en faire partager le plus grand nombre et mettre à la une celles qui présentent une spécificité intéressante. Sur la page maîtresse du portail, une action d'innovation pourra être « mise à la une » ;
- ▼ Une fonction « agenda », qui permettra de mettre en avant les prochains événements à venir en matière d'innovation (séminaires, rencontres, démarrage de la réalisation d'un POC...) ;
- ▼ Une fonction de contacts "un réseau à votre service" permettra de faire connaître les référents/acteurs de l'innovation et faciliter ainsi faciliter la mise en relation ;
- ▼ Une fonction « témoignage », dédiée aux retours d'expériences, permettra d'accéder selon un format cadré à des informations à forte valeur ajoutée, susceptibles d'être exploitées dans le cadre de projets en cours ou à venir, ou plus simplement à l'expression d'acteurs de l'innovation, dans un format simple et accessible, de nature à démystifier ce type d'actions ;
- ▼ Une fonction « données clés », permettant d'accéder à des informations vulgarisées relatives à l'innovation et qui potentiellement constitueraient une ouverture sur le monde de l'innovation au sein de la CNAV, de la sécurité sociale ;
- ▼ Une fonction permettant d'accéder aux ressources méthodologiques de la Dinno de la CNAV (des règles précises pour la qualification des actions : idée, expérimentation, POC, etc.), qui présentera le cadre et les principaux outils associés à une démarche d'innovation au sein du réseau. Ces ressources participent d'une structuration de la manière de faire de l'innovation sans pour autant la borner dans un cadre contraignant préétabli ;
- ▼ Un espace « newsletter » afin de communiquer sur les services en ligne du portail mais également zoomer sur certaines actions innovantes ou informations intéressantes et en lien avec ce sujet. En lien avec la fonction « actualités », elle s'en distingue par une temporalité

différente (fréquence de mise à jour moins régulière) et permettra de prendre du recul sur certaines innovations, d'en faciliter la mise en perspectives ou d'en faire le bilan avec un recul plus important ;

- ▼ Une fonction de recherche rapide et facilitée par mots clés ou secteur d'activité. Le but étant de voir si une innovation similaire à celle souhaitée n'a pas été déjà déployée au sein du réseau ;
- ▼ Un formulaire de demande de ressources dans le cadre d'une action innovante. Il s'agit ici de disposer d'un canal de remontée des besoins, dont la prise en charge s'établira selon des modalités à déterminer ;
- ▼ Des fonctionnalités d'expression libre pour les utilisateurs (par le biais de commentaires, like, tags, etc.) qui permettra notamment d'apprécier la notoriété du projet et pourra venir l'enrichir par rebond d'idées innovantes ;
- ▼ Une fonction de mise en relation avec la Dinno pour toutes questions relatives à l'utilisation du portail ou à la Dinno.

## **b) Une fonctionnalité particulière de suivi des POCs**

Pour permettre une désacralisation du champ de l'innovation par les utilisateurs, il convient d'avoir un langage commun et empreint de simplicité. Une vigilance est à porter quant à l'utilisation d'anglicismes qui pourraient alimenter l'idée de techniques à la mode, réservée à des initiés et donc constituer une difficulté supplémentaire dans l'appropriation par les contributeurs.

La notion de POC vient de la notion anglaise « proof of concept ». Il s'agit d'une méthode qui vise à vérifier si un projet peut fonctionner sur différents aspects : marketing, économiques et/ou techniques. Par conséquent, cette approche démontre l'opportunité ou la faisabilité d'une solution en se basant sur des questions du type : « est-ce que cela peut être fait ? » ou « est-on capable de le faire ? ». Il permet de « donner à voir » concrètement une ébauche de solution, là où les études d'opportunité traditionnelles apparaissent extrêmement conceptuelles et de ce fait limitent la capacité d'analyse de la solution projetée dans son environnement.

L'utilisation de la méthode du POC est en pleine expansion actuellement. Le POC est utilisé en amont du lancement officiel du projet. Il permet plus d'agilité et de rapidité dans la réalisation de solutions et apporte ainsi une réponse pratique à la nécessité de réduire le « time to market » d'une solution dans un contexte d'environnement en mutation constante, notamment en ce qui concerne les attentes des clients... Dans des organisations avec des méthodes agiles, le POC est l'outil de référence pour identifier les projets à forte valeur qui doivent être effectivement engagés, car ayant démontré en conditions proches de la réalité leur robustesse. Aujourd'hui, au sein de la CNAV, seule la DSI assure un suivi des POCs par l'intermédiaire d'un outil nommé SYSPEO.

Dès lors, il nous est apparu important de réaliser un focus sur ce que pourrait être l'outil de recensement et de suivi des POCs au sein de la CNAV. Cet outil pourrait proposer deux grandes fonctions que sont :

- ▼ L'identification des POCs et leur statut (à lancer, en cours et terminé). Le statut en cours pourrait être enrichi d'une information sur le niveau d'avancement, au regard d'une démarche de réalisation standard en sept étapes ;
- ▼ L'appui au pilotage de la réalisation d'un POC, afin de fiabiliser les délais et des budgets par l'industrialisation des processus, et par une adéquation optimale entre la demande initiale et le produit fini. Des solutions standard du marché existent (SYSPEO de l'éditeur ORCHESTRA en est une), qui s'adaptent aux méthodes de l'organisation et intègre tout le cycle de vie d'un projet depuis la gestion des demandes jusqu'à la réalisation, le pilotage des plans de développement.

Les éléments infra présentent ce que pourrait être le modèle de conduite d'un POC au sein de la CNAV, induisant logiquement la représentation qui pourrait être faite du niveau d'avancement des POCs recensés. Par extrapolation, il est possible de préfigurer ce que pourrait être l'outil de recensement et de suivi des POCs.

A l'instar des projets SI de la CNAV qui sont conduits dans le respect d'un référentiel opposable « cycle de vie des projets », la conduite des POCs pourrait suivre un cycle de vie adapté, ou un ensemble d'étapes clé constituant le fil conducteur de la démarche. Son application ne serait « ni à la lettre, ni à la carte » mais permettrait d'en sécuriser la correcte exécution et offrirait un cadre normé au sein duquel l'ensemble des acteurs ferait avancer la réalisation. Ce cadre normé permettrait également de rendre compte de l'avancement d'un POC en le positionnant sur une des étapes du cycle de vie des projets de la CNAV, à savoir, *a priori*, la phase d'étude d'opportunité.

L'outil de recensement des POCs, intitulé POCsman, pourrait présenter :

- ▼ La liste des POCs, indépendamment de leur statut ;
- ▼ Chaque POC est caractérisé par un certain nombre de critères normés, permettant d'en faciliter la recherche à travers une fonction de recherche avancée idoine :
  - Direction à l'origine du POC ;
  - Domaine d'intervention du POC ou filière ;
  - Fait générateur ;
  - Date de démarrage ;
  - Date prévisionnelle de terminaison ;
  - Statut et nombre d'étapes franchies ;
  - Une indexation par mots clés.
- ▼ Une fonction consolidation, permettant en un coup d'œil d'apprécier le nombre de POCs en fonction de leur statut, et pour les POCs en cours le nombre d'étapes du cycle de vie franchies ;
- ▼ Une fonction permettant de décrire succinctement les techniques qui ont été déployées pour réaliser une étape de ce cycle de vie.

Le développement d'un outil de ce type sur la base d'une technologie Sharepoint, après affinement de l'expression de besoins, représente à dire d'experts une charge faible.

Une analyse de faisabilité puis d'opportunité d'une intégration de ces exigences fonctionnelles dans SYSPEO pourrait également être conduite. En effet, une intégration de ces éléments dans un applicatif déjà existant dans le parc applicatif de la CNAV pourrait constituer un facteur d'accélération de sa mise en œuvre.

Parce que la démarche se veut agile, chaque étape peut être réalisée selon des méthodes ou techniques différentes. L'intérêt réside alors dans le partage des choix qui ont été faits par l'équipe POC pour réaliser cette étape. Ainsi, chaque étape franchie, peut être l'occasion de communiquer synthétiquement sur les succès, échecs, difficultés rencontrées et bonnes pratiques déployées. Cela constituera alors une formidable base de connaissances pour l'ensemble des acteurs de l'innovation du réseau. A chaque étape du cycle de vie, le POC peut être gelé ou abandonné, ce qui relève pleinement du droit à l'expérimentation. Ce qui est en jeu c'est de dire quelles ont été les causes ou motivation de ce gel ou abandon.

Voici le cycle de vie du POC, étant entendu que certaines étapes peuvent être regroupées :

- ▼ **Etape 1 : Poser le challenge :**
  - Au sein de son environnement, quel est l'impact attendu de la solution à matérialiser ? Par solution nous entendons conceptuellement le couple produit/service. En ce qui nous concerne, il pourra s'agir d'un produit et/ou d'un service. Ainsi, un POC n'est pas par nature dédié à des activités en lien avec du développement de solutions numériques.
  - Comment sera testée cette solution et quels en sont les bénéfices afférents par rapport à la situation existante ?
- ▼ **Etape 2 : Décrire les parties prenantes :**
  - Qui est directement impacté par le déploiement de la solution- la cible ?
  - Qui est concerné par son déploiement- les acteurs de la construction de la solution ?

- Qui est associé au sponsoring, à la conduite et au succès de cette solution-Équipe projet ?
- ▼ **Étape 3 : Décrire de manière générale la solution et son mode de réalisation :**
  - Cette étape vise à assurer un niveau de confiance raisonnable dans l'intérêt du POC et constitue de fait un premier GO / NO GO,
  - Il s'agit d'apporter ici toutes les références permettant de démontrer que la solution envisagée répondra effectivement aux enjeux posés dans le cadre du challenge.
- ▼ **Étape 4 : Décrire le plan de réalisation du POC ou se préparer à entrer en mode projet :**
  - Quelle organisation projet proposée ?
  - Quel planning de réalisation ?
  - Quelles sont les compétences à réunir, les ressources à mettre à disposition (ressources informatiques, humaines...)?
- ▼ **Étape 5 : Développer la solution : réaliser le prototype :**
  - C'est sur cette partie, et en fonction de l'investissement à réaliser, qu'un outillage de type conduite de projet (voir SYSPEO) peut présenter un intérêt en termes de suivi des coûts, délais et qualité.
- ▼ **Étape 6 : Projeter l'utilisation de la solution dans son environnement en vue de son déploiement :**
  - Montrer que la solution répond ou non aux attentes exprimées en étape 1,
  - Etablir un plan de déploiement modèle et rentrer dans le cycle de vie des projets.
- ▼ **Étape 7 : Valider le POC :**
  - Organiser la validation du POC et projeter les suites à donner en intégrant au besoin ces éléments dans le cadre normé de l'étude d'opportunité du référentiel « cycle de vie des projets » de la CNAV.

### C. Recommandations et perspectives

Les travaux menés dans le cadre de la recherche-action de notre groupe projet EN3S ont constitué une formidable opportunité de collecter, d'analyser et de donner du sens aux nombreuses expériences qui l'auront jalonnée. Ainsi, ces expériences nous donnent l'occasion de visualiser les prochaines étapes concrètes du développement de l'innovation collaborative (IP + IO) au sein du réseau de la CNAV mais aussi de celui des OSS.

A cet effet, notre groupe projet EN3S formule une série de préconisations indispensables au développement optimal de l'innovation collaborative au sein des OSS. Pour la Direction générale de la CNAV et sa Dinno, ces préconisations constituent une réelle base de réflexion stratégique et de mise en œuvre opérationnelle et concrète. Evidemment, ces dernières sont également à prendre en compte pour la réflexion des autres OSS dans leur démarche vers l'innovation collaborative.

#### a) Les prérequis indispensables pour une appropriation de l'outil d'innovation collaborative au sein de la CNAV

Le groupe projet EN3S a identifié un certain nombre de prérequis pour permettre une bonne appropriation et utilisation du portail des actions innovantes collaboratives au sein du réseau CNAV:

- ▼ La création d'une expérience utilisateur :
  - Action : Mettre en avant les outils utiles à la communauté managériale.
- ▼ La familiarisation des utilisateurs à la terminologie de l'innovation avec pour objectif de désacraliser ce champ et de favoriser l'acculturation de tous ;
  - Action : A travers la mise en ligne du portail, sur la base d'une charte rédactionnelle idoine.

- ▼ Le partage des principes de base : respect, bienveillance, conciliation, réalisme, créativité, etc. :
  - Action : sur le portail, afficher les valeurs qui sous-tendent toute démarche d'innovation,
  - Action : sur le portail, afficher les valeurs qui sous-tendent toute démarche d'innovation.
- ▼ L'ouverture large des droits d'accès des utilisateurs et l'existence d'une administration dynamique du portail :
  - Action : plan de mise à jour ou d'évolution du portail à construire (en termes d'infrastructures et de contenu).
- ▼ L'harmonisation des pratiques par l'enrichissement et l'adaptation d'un guide de bonnes pratiques en matière d'innovation déjà existant au sein du réseau.
- ▼ Le déploiement d'un plan de communication pour promouvoir le portail en interne dans une logique marque employeur. Une des propositions concrètes est de lancer une campagne en amont de l'ouverture du portail afin de le faire connaître, de faciliter son appropriation par les utilisateurs/acteurs :
  - Action : construire un plan de communication autour du portail.
- ▼ L'accompagnement de la ligne managériale pour favoriser son implication dans l'utilisation et la communication autour du portail. La ligne managériale est un appui essentiel dans l'acculturation des collaborateurs du réseau en matière d'innovation :
  - Action : utiliser les canaux existants pour faire le buzz autour de ce portail.
- ▼ La formalisation d'un circuit de validation des idées, projets et autres pour assurer une cohérence et une visibilité harmonieuse.
  - Action : rédaction d'une procédure idoine.

## **b) Les préconisations pour la mise en œuvre de la démarche d'innovation collaborative au sein des OSS**

La conduite de ce projet exige de suivre différentes étapes et prérequis avant l'engagement d'une démarche d'innovation collaborative. Cette recherche-action permet d'identifier ses recommandations essentielles à l'extension et à l'acquisition du processus par d'autres acteurs. Il leur conviendra de reprendre les bienfaits de la démarche d'innovation collaborative impulsée par la CNAV.

Ainsi, le groupe projet EN3S propose différentes préconisations pour mettre en mouvement une démarche d'innovation collaborative au sein des OSS, en s'appuyant notamment sur les réalisations ou les projets en cours de réalisation de l'Assurance retraite :

- ▼ La réalisation d'une étude de terrain préalable pour connaître le degré de maturité des collaborateurs pour s'engager dans la démarche d'innovation. Pour se faire il conviendra de mettre en place une formation des managers, et une acculturation de l'ensemble des personnels. Il faut que l'ensemble des directions métiers s'intègrent dans le process et que chacun apprenne des autres. Il faut dépasser l'intérêt personnel pour avancer dans une logique de collectif. Par conséquent il faut développer une liberté, un vrai partage des connaissances. Cette approche, déployée au sein de l'Assurance retraite, constitue un point de départ majeur et critique de toute démarche en la matière ;
- ▼ Le développement d'une culture autonome et responsable. Cette acculturation passera par la formation des utilisateurs aux méthodes et attendus de l'innovation. La CNAV travaille actuellement sur le sujet ;
- ▼ Un sponsorship au plus haut niveau du management qui va impulser les directions métiers pour les intégrer dans le process. L'impulsion donnée, au plus haut niveau de management de la CNAV, à savoir la direction générale, a permis notamment de favoriser l'acculturation des membres du CODIR en la matière et a participé activement de la stratégie d'essaimage à tous les niveaux de management ;

- ▼ La formation des collaborateurs à de nouvelles méthodes de travail et de déploiement de projets, dont les techniques d'intelligence collective. A ce titre, il convient de mettre en avant l'approche visio client centrée persona. Cette méthode consiste à décrire un personnage fictif, un archétype qui représente le groupe d'utilisateurs cible. Le persona est décrit en détail, il y a un nom, un âge, une profession, des loisirs. Ses attentes et ses besoins sont alors définis de façon précise. Et finalement, ce sont les besoins de ses utilisateurs qui mèneront à l'émergence d'une innovation. Cette technique est actuellement en cours de déploiement à la CNAV ;
- ▼ La définition d'une temporalité pour l'innovation une fois la démarche inscrite au sein des OSS. Un temps d'acculturation sera nécessaire pour permettre une transformation de fond dans la durée. La résistance au changement ne devra pas trouver place si une implication lisible des utilisateurs/acteurs se concrétise. Ces derniers doivent avoir du temps dédié pour l'innovation ;
- ▼ L'identification des acteurs de l'innovation, l'évaluation et les mesures d'impact des actions innovantes retenues méritent de la transparence.

L'évaluation à long terme doit être privilégiée car elle est plus adaptée.

Le développement de ce projet à l'externe, permettra de renforcer le rôle de la CNAV comme véritable marque employeur et impulseur d'idées. Cette ouverture devra être faite dans un second temps après l'appropriation par les collaborateurs du réseau retraite.

De manière plus générale, des éléments relevant d'une approche programmatique visant à industrialiser les programmes d'innovation au sein de la CNAV sont présents en annexe (cf. la version infra).

### **c) Cadre d'analyse global d'une démarche d'innovation applicable à tous les organismes de Sécurité sociale**

#### ***1° Définition d'un cadre global de gestion des programmes d'innovations :***

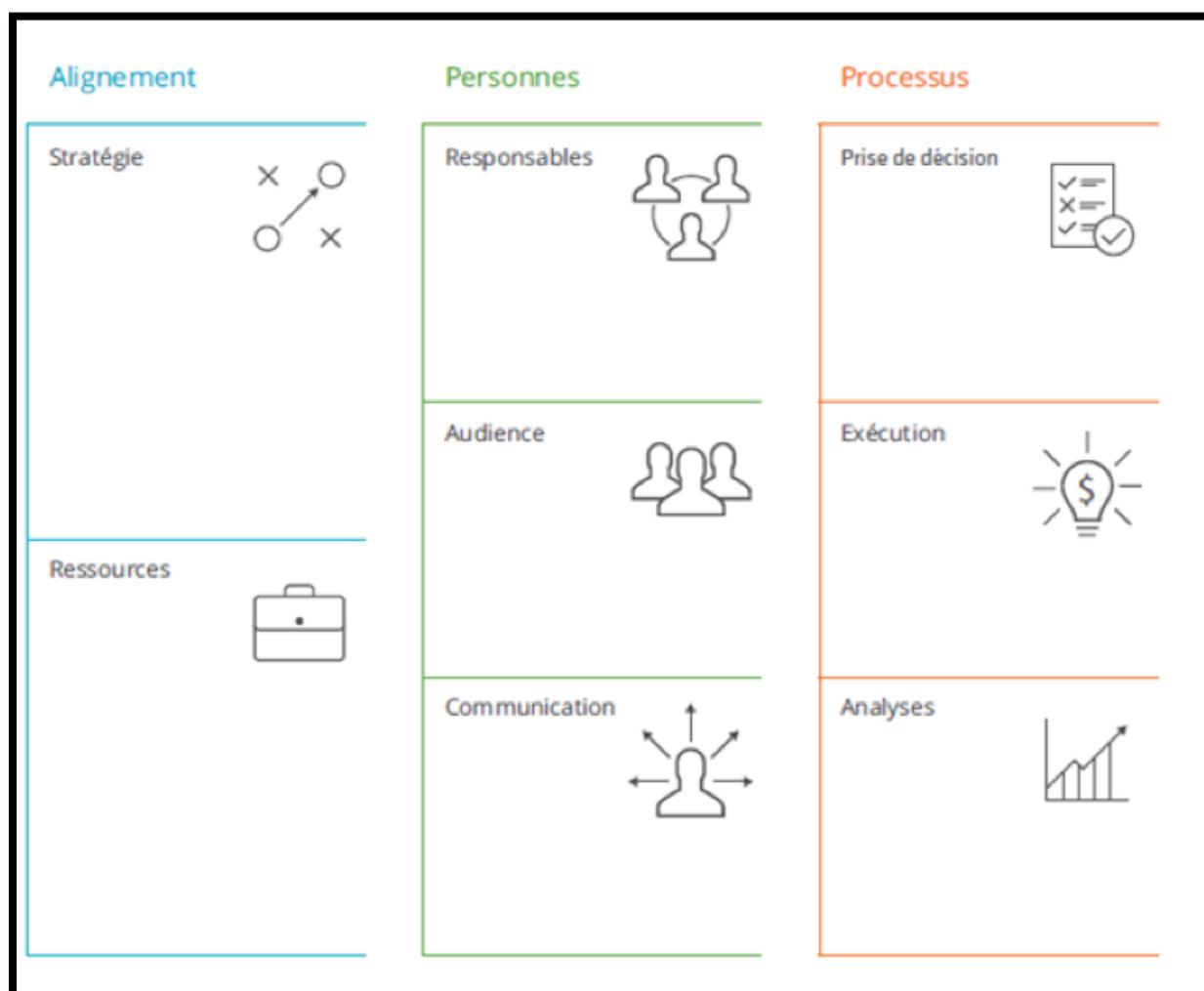
Travaillant sur un sujet traitant du management de l'innovation, il nous est apparu pertinent d'inscrire notre groupe projet EN3S dans un cadre plus large de gestion d'un programme d'innovation.

Sans perdre de vue l'objectif premier de réaliser un portail, les objectifs recherchés dans la définition d'un cadre de réalisation de notre programme sont :

- ▼ Sécuriser l'alignement de nos travaux à la cible par rapprochement régulier de nos hypothèses et/ou axes de travail avec le cadre existant en termes d'innovation au sein de la CNAV ;
- ▼ Faciliter l'articulation avec les autres démarches d'innovation engagées par la CNAV, notamment l'innovation participative.

Ainsi, ce cadre de référence doit en premier lieu servir à la bonne conduite du programme « Cartographie IO » par l'équipe projet. Dans un second temps, il conviendra d'étudier l'opportunité d'établir un retour d'expérience de l'utilisation de ce dernier afin d'en faire profiter la Dinno de la CNAV.

## Schéma de la méthodologie de travail appliquée par le groupe recherche-action :



Notre méthodologie de travail s'appuie sur 3 piliers : alignement, personnes et process.

- ▼ **Pilier Alignement** : l'idée est de rechercher l'alignement maximal d'un programme à la stratégie de la CNAV. Il s'agit de démontrer que la mise en œuvre de ce dernier est de nature à appuyer la CNAV dans la mise en œuvre de sa propre « stratégie métier ». De manière plus opérationnelle, l'alignement peut également viser la stratégie propre d'innovation au sein de l'organisme. En conséquence, il s'agira ici de rechercher l'articulation stratégique la plus pertinente entre les différentes démarches d'innovation engagées par la CNAV et l'IO. Comment l'IO au sein de la CNAV s'intègre-t-elle dans le cadre de l'innovation de manière plus large ? Concrètement, il s'agira de répondre au challenge suivant : Innovation ouverte, quelles actions pour quels besoins ? Il ne s'agira pas pour l'équipe projet de travailler sur le cadre de référence de l'innovation à la CNAV, mais bien de profiter d'opportunités de comprendre ce cadre existant et de réfléchir à des propositions d'inscription de l'IO dans ce dernier. Ce faisant, les relations entre IO et innovation participative à la CNAV pourront être appréhendées, et permettre ainsi d'enrichir nos travaux.
- ▼ **Pilier Personnes** : L'idée est de rechercher au sein des salariés de la CNAV la diversité et la créativité qui permettront la génération d'idées nouvelles. A travers ce prisme, et la recherche d'un élargissement des personnes « connectées » aux programmes d'IO,

il s'agit de développer la culture- et dans une moindre mesure le savoir-faire », de l'IO au sein de l'organisme.

Concrètement, il s'agira de mettre à profit ce programme pour éprouver des modalités de « connexion » de salariés CNAV à l'IO et ainsi apprécier les voies de l'essaimage, ou diffusion, d'une culture de l'IO à plus grande échelle. Les personnes connectées à notre programme « cartographie IO » sont celles qui participeront à cette expérience.

- ▼ **Pilier Process** : Approcher notre programme sous l'angle « process » doit conduire à identifier et mettre en œuvre un enchaînement d'étapes, faisant intervenir des personnes et outils idoines.

Concrètement, il s'agira pour l'équipe projet de suivre un enchaînement d'activités et d'étapes, et d'en conserver la mémoire dans la perspective d'un retour d'expérience. En effet, la capacité de l'organisme à capitaliser sur sa façon de conduire des programmes d'IO est ce qui garantit la reproductibilité des bonnes pratiques, et en conséquence l'optimisation des chances de succès des programmes à venir. A titre d'exemple, la tenue d'un « sprint design » fait partie des modalités pratiques que le groupe souhaite mettre en œuvre.

## **2° Préconisations déclinables à l'ensemble des organismes de Sécurité sociale :**

En s'appuyant sur le cadre préalablement défini, plusieurs propositions peuvent être faites dans l'objectif de prendre du recul et de développer une véritable stratégie en matière de démarche d'innovation.

- ▼ **Pilier alignement**

### Axe stratégie

- Affiner la stratégie en matière d'innovation, en précisant les objectifs, les champs d'applications majeurs et les attentes en matière de bénéfices pour la réalisation du métier de la CNAV.
- Rattacher chaque programme d'innovation engagé à ces objectifs :
  - En limitant la production d'idées à 6 champs clairement définis, c'est en fait de nature à faciliter la mobilisation des salariés. Des frontières claires aident les collaborateurs à trouver des solutions innovantes à des challenges existants- Haroon Mohammed (directeur financier RICOH).
- Inventer une méthode pour rendre compte, sur du temps long, des transformations profondes engagées et/ou abouties à travers les programmes d'innovation ouverte engagés. Il s'agira essentiellement de porter une appréciation objectivée sur l'apport de la démarche d'innovation dans la transformation de la CNAV et ce potentiellement sur de multiples axes (culture d'entreprise, services, procédés, management...).
- A noter : tous types d'objectifs peuvent être définis, du développement de la transversalité entre les structures, à la réduction de coûts sur des services délivrés, en passant par la conception de nouveaux services vers les assurés.

### Axe ressources

Par ressources, on entend l'ensemble des méthodes, des modalités pratiques de réalisation et des budgets qui soutiennent les programmes d'innovation engagés.

- Créer une « rampe de lancement » ou cadre favorisant l'exploration d'idées à travers la flexibilité. Pour ce faire, il est préconisé de définir une offre de services en termes :
  - De corpus de méthodes (formation et appui à la mise en œuvre) de l'idéation à la conduite de POC,
  - D'espaces (physiques et logiques) favorables à l'idéation et à la réalisation,
  - De budgets alloués aux programmes.

- La mise en œuvre de ce cadre peut être approchée de manière empirique, en identifiant toutes les pratiques qui ont permis d'accélérer l'idéation et l'exploration de ces idées et d'aboutir à un produit ou une solution innovante. En s'interrogeant régulièrement sur les forces / faiblesses des expériences vécues, il est possible d'identifier les bonnes pratiques à reconduire, voire à systématiser.
- Cette offre de services doit nécessairement être en phase avec les moyens alloués en central.
- **A noter :**
  - La production de ce type de cadre n'a pas vocation à faire entrer les démarches d'innovation ouverte « dans un carcan », ce qui serait nécessairement contreproductif. Il s'agit bien plus de garantir la disponibilité de tous les facteurs qui concourent à faciliter et accélérer l'exécution d'un programme d'innovation,
  - Dans l'esprit du « droit à l'expérimentation », il ne s'agit pas non plus de vouloir sécuriser « à tout prix » le succès d'un programme d'innovation, mais bien de créer au sein d'une organisation les conditions pour mener des projets en mode agile, à l'instar de ce qui fait la réussite de startups en la matière.
- Illustration de la logique d'entrepreneuriat chez Airbus : constitution d'une équipe centralisée d'appui à l'innovation qui opère en qualité de facilitateur ou soutien à tous ceux qui développent ou participent à un programme d'innovation et maintien d'une offre de services en termes d'espace collaboratifs dédiés à l'innovation, création de process pour les programmes d'innovation adaptés au contexte, production d'un catalogue de méthodes, d'outils et d'ateliers pour mener le programme, gestion des espaces physiques, etc.

## ▼ Pilier personnes

### Axe Responsables

- Créer une communauté du top management et impliquer ses membres dans le supporting de programmes d'innovation.
  - Ex : Mobiliser un directeur métier sur un programme d'innovation auquel il pourra apporter son temps, son énergie, des ressources et qui jouera un rôle fondamental dans la communication et le marketing de son programme.
- S'appuyer sur les démarches engagées par la Direction des Ressources Humaines et son directeur et apprécier l'opportunité d'essaimer cette approche à tous les membres du CODIR.

### Axe audience

De manière générale, il s'agit d'encourager les prises d'initiatives en facilitant la connexion entre toutes les forces de transformation de l'organisation.

- Cartographier les contributions des collaborateurs :
  - Identifier les « ambassadeurs de l'innovation » et mener des actions de valorisation à leur endroit,
  - Capitaliser sur des savoir-faire et/ou expertise pour en faire bénéficier les futurs programmes d'innovation,
  - **A noter :** à rapprocher de l'élaboration de la cartographie.
- Faciliter la constitution de communautés et leur dynamique propre :
  - Etudier les modalités de renforcement de la Dinno dans son approche de facilitation de la constitution et de la dynamique de communautés innovation,
  - Poursuivre la création d'évènements permettant aux collaborateurs de se rencontrer, de partager leurs expériences, leurs idées... en ouvrant ces événements à des collaborateurs venant d'horizons très différents,
  - Favoriser / encourager la mise en relation des communautés internes avec d'autres communautés de la sphère sociale ou même plus largement,
  - Mener des campagnes d'appel à l'investissement auprès du réseau. « *Vous avez une idée, vous souhaitez investir, venez la partager avec le réseau* ».

- *Citation : « Choisir la bonne population pour un programme d'innovation est un aspect crucial pour nous. L'idée que tout le monde doit participer ne nous convient pas. Ce qui est en jeu, c'est de trouver les bonnes personnes, dont les experts, et de les mettre en relation, entre eux et avec le challenge à relever »* Joachim Box- Directeur de l'innovation chez Fujitsu.

### Axe communication

Cet axe porte 3 enjeux :

- S'assurer de l'efficacité de la communication des programmes d'innovation,
- Créer de l'engouement pour un public le plus large possible,
- Assurer un lien de confiance entre les sponsors ou responsables de programmes d'innovation et tous ceux qui y contribuent.
- Créer un plan type de communication pour un programme et un modèle de calendrier ad hoc :
  - Point de vigilance : chaque programme d'innovation devra bénéficier de ses propres messages visant à le rendre clairement identifié et différent des autres (singularité), excitant (relevant du challenge) et intéressant (donnant envie de contribuer ou d'en savoir plus).
- Créer du « buzz » autour d'un programme, et favoriser la diffusion par bouche à oreille, pour que le sujet prenne une dimension virale.

### ▼ **Pilier Processus**

#### Axe Prise de décision

- Expérimenter la définition de critères de notation des idées / programmes sur un ou plusieurs programmes :
  - L'existence (O/N) de modalités d'évaluation peut déjà constituer un critère en soi.

#### Axe Evaluation

- Définir des indicateurs clé de performance du programme (KPI), afin d'en suivre le bon avancement et de pouvoir en corriger la trajectoire au besoin (ou l'arrêter en cours de route),
- Intégrer en phase de conception d'un produit / solution les modalités et les outils pratiques de mesure d'impact une fois le changement opéré.

**Présentation d'indicateurs spécifiques à l'IO :**

| <b>Input</b>   | <b>Processus</b>   | <b>Output</b>   |
|--|--|---|
| Montant des investissements dans la démarche d'OI (en % du chiffre d'affaires)                         | Nombre de projets d'OI   | Nombre d'idées venant de l'extérieur  |
| Nombre de collaborateurs dédiés à l'OI   | Nombre de nouveaux partenaires   | Nombre de projets d'OI menés à bien   |
| Recrutements spécifiques pour des projets d'OI   | Diversité des partenaires (type, localisation...)                          | Nombre de nouveaux produits ou services lancés avec des partenaires                               |
| Nombre de départements impliqués dans la démarche d'OI   | Nombre de partenariats actifs  | <i>Time-to-market</i>   |
| Nombre de membres actifs sur la plateforme d'innovation collaborative                                  | Fréquence des rencontres avec les partenaires                              | Nombre de brevets déposés grâce à des projets d'OI (ou autres droits de propriété intellectuelle) |
| Qualité de l'implication des salariés dans la démarche d'OI (nombre d'idées, types de contribution...) | Temps de développement des nouvelles idées/solutions                       | Chiffre d'affaires généré par les projets d'OI  |
| Pourcentage d'objectifs indexés au succès des projets d'OI planifiés                                   | Nombre de nouveaux produits/services développés avec des partenaires       | Nombre de <i>success stories</i> liées à des projets d'OI   |
| Montant des récompenses pour les employés sur des objectifs liés à l'OI                                | Pourcentage d'idées, apportées par des partenaires, ayant été transformées | Nombre de projets de développement durable  |

## CONCLUSION

Le déploiement du portail « Ozeli-D » et de la démarche de structuration des POCs dite « POCsman » nécessiteront en amont un important travail d'accompagnement des différentes directions de la CNAV, et tout particulièrement des directions RH et SI, afin qu'ils les intègrent au mieux dans leurs pratiques professionnelles. La Dinno devra y jouer ici un rôle d'appui à l'acculturation des différents outils. Ce seront ensuite à ces directions de les faire vivre au niveau de leur ligne managériale.

Dans ce cadre, le critère de réussite qui présidera à leur mise en place sera l'augmentation du nombre de personnes qui contribuent à les alimenter. En effet, l'audience est une condition fondamentale afin que ces instruments remplissent leur rôle d'enrichissement des retours d'expérience en vue de susciter l'innovation. Elle est l'armature d'un cercle vertueux qu'il convient de faire émerger.

Enfin, les retours d'expérience d'organismes de la sphère protection sociale comme Pôle emploi soulignent qu'il convient de penser ces nouvelles pratiques dans un cadre inter-institutionnel du fait des problématiques communes et des gains qu'il existe aujourd'hui à capitaliser sur l'innovation des autres partenaires. S'il paraît naturel d'envisager l'adaptation de ces outils à d'autres organismes, il existe aussi un fort intérêt à faire vivre des communautés de l'innovation qui dépassent les frontières institutionnelles. Force est de penser qu'il serait souhaitable de dimensionner ces outils à l'échelle de la protection sociale elle-même.

**Quelle participation des usagers et des agents à la conception et à l'évaluation des politiques publiques ?** - Eurogroup consulting: 2013, 93 p..-

[http://www.fonction-](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Etude_Rencontres_Transformation_Publique_22_octobre_2013.pdf)

[publique.gouv.fr/files/files/publications/hors\\_collections/Etude\\_Rencontres\\_Transformation\\_Publique\\_22\\_octobre\\_2013.pdf](http://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/Etude_Rencontres_Transformation_Publique_22_octobre_2013.pdf)

**La démarche innovation de la CAF de la Haute-Garonne** / Nicolas Macqueron, Maître de stage Xavier Carponcin.- EN3S: 2016, 31 p., annexes.-

<http://brise.en3s.fr/2016/S.DIR/MACQUERON.pdf>.-

Accès réservé EN3S.- Stage de direction, 54ème promotion

**Open innovation : Développez une culture ouverte et collaborative pour mieux innover** / Martin Duval.- Dunod: 2014, 202 p..-

<http://www.scholarvox.com/book/88821964>|<http://unr-ra.scholarvox.com/book/88821964>.-

ISBN : 978-2-10-070519-1

**La Boîte à outils de l'innovation 2e édition** / Géraldine Benoit-Cervantes.- Dunod: 2012, 191 p..-

<http://www.scholarvox.com/book/88809287>

ISBN : 978-2-10-057559-6

**Manager l'innovation** / Arnaud Groff.- AFNOR: 2009, 190 p..-

<http://www.scholarvox.com/book/88823645>

ISBN : 978-2-12-465215-0

**Pour un travail soigné dans une démarche participative** / sous la direction de Joël Ceccaldi.- Initiatives Santé - Editions Lamarre: DL 2015, 1 vol. (223 p.)

ISBN : 978-2-7573-0778-6

BUROANNE

**L'innovation ouverte : dossier** / Jérôme Barthélémy.- *Revue française de gestion*.- vol. 37, n°210, janvier 2011, 174 p.

Sitographie :

**Innovations : Open innovation, Coopération, collaboration, coordination**

2012/3 (n°39)

<https://www.cairn.info/revue-innovations-2012-3.htm>

**L'innovation participative, enjeu sociétal ? 1ère Partie**

<https://sanscontact.wordpress.com/2010/11/27/carrefour-de-linnovation-participative-2010-innovateurs-1ere-partie/>

**Le manager et l'innovation participative** / Chronique de Eric Blandin Oryx Conseil.- 12/12/13

<https://www.journaldunet.com/management/expert/56046/le-manager-et-l-innovation-participative.shtml>

**Innovation Participative : comment lever les freins à la contribution ?** 10 janvier 2017

<http://www.arctus.com/fr/innovation-participative-lever-freins-a-contribution/>

**50 propositions pour renforcer les démarches d'innovation participative des ministères** / 1er Ministre.- Juin 2014

[http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/innovation\\_participative\\_50propositions.pdf](http://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/innovation_participative_50propositions.pdf)

**L'innovation participative, une évidence 3 incontournables pour développer la créativité des salariés**

[http://capitalcom.fr/wp-content/uploads/2014/11/LivreBlanc\\_InnovActeurs\\_Innovation\\_Participative\\_2014.pdf](http://capitalcom.fr/wp-content/uploads/2014/11/LivreBlanc_InnovActeurs_Innovation_Participative_2014.pdf)

**« L'innovation participative comme levier de changement et facteur de mobilisation des salariés » : Conférence présidée par Jean-Marie PERETTI**

[http://essec.typepad.fr/essec\\_blog\\_rh/files/cr.Innovation.participative%20VF.pdf](http://essec.typepad.fr/essec_blog_rh/files/cr.Innovation.participative%20VF.pdf)

**Le Référentiel de l'Innovation Participative**

<http://docplayer.fr/11928393-Le-referentiel-de-l-innovation-participative.html>

Sommaire des annexes :

- Annexe 1 : Trame d'entretien à destination des acteurs « externes » à la CNAV
- Annexe 2 : Trame d'entretien à destination des acteurs « internes » à la CNAV
- Annexe 3 : Grille d'analyse des entretiens
- Annexe 4 : Matrice SWOT des démarches d'innovation
- Annexe 5 : Méthodologie de la journée de Sprint Design
- Annexe 6 : Compte rendu de la journée de Sprint Design
- Annexe 7 : Vidéo de présentation de la journée Sprint Design

## **Annexe 1 : Trame d'entretien à destination des acteurs « externes » à la CNAV**

### **▼ Partie théorique / conceptuelle :**

1. Pouvez-vous définir le terme d'« IO » ?
2. Selon vous, quels sont les enjeux de la démarche d'IO pour les entreprises du secteur marchand ? Et pour les organismes de service public ?
3. Quels sont les apports de la démarche d'IO ?
4. Quel est selon vous la complémentarité possible avec une démarche d'IP ?

### **▼ Partie opérationnelle / concrète :**

1. Avez-vous développé une méthode/une stratégie spécifique pour déployer les actions d'IO ? Si oui, comment l'avez-vous élaborée ? Pouvez-vous nous détailler son contenu et la manière dont elle est utilisée au sein de votre entreprise ?
2. Qui pilote l'IO au sein de votre organisation ? Pilotage centralisé ? Décentralisé ?
3. Comment est assuré le suivi macro des actions mises en œuvre dans le cadre de l'IO dans votre organisation ?
4. Avez-vous mis en place un principe de cartographie (ou autre outil de recensement et de suivi)
5. Avez-vous connaissance d'un tel outil dans d'autres structures ?
6. Que pensez-vous de l'utilité d'un tel outil dans le pilotage de l'IO ? Forces et faiblesses ?
7. Y-a-t-il selon vous des différences majeures avec une méthode de gestion de projet « classique » ? Si oui, lesquelles ?
8. Quelles sont les conditions de réussite des actions d'IO ?
9. Quelles sont les limites (ou facteurs d'échec) des actions d'IO ?
10. Comment évaluez-vous vos actions d'IO ? Quels sont selon vous leurs effets et impacts ?
11. Quel regard portez-vous sur l'institution Sécurité sociale, et plus particulièrement la CNAV, en matière d'innovation ?

## **Annexe 2 : Trame d'entretien à destination des acteurs « externes » à la CNAV**

### **▼ Partie théorique / conceptuelle :**

1. Pouvez-vous définir le terme d'« IO » ?
2. Selon vous, quels sont les objectifs/le sens portés par une démarche d'IO ?
3. Selon vous, quelle est la pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes menant une mission de service public ?
4. Existe-il une démarche d'IO au sein de votre organisme/branche ? Y-avez-vous été associé ?
5. D'après vous IO et IP sont-elles complémentaires ? Si oui, sur quels aspects ? (Pour exemple mais laisser s'exprimer l'interlocuteur spontanément : engagement des collaborateurs ? Accélération de projets ? Processus d'expérimentation ?)

### **▼ Partie opérationnelle / concrète :**

6. Existe-il un recensement des actions d'IO au sein de votre organisme/branche permettant d'avoir une vision partagée des actions engagées par l'ensemble des directions ?
  - Si oui, sous quelle forme ? Est-il possible de nous le faire partager ?
  - Si non, cela vous semblerait-il utile ? Si oui pourquoi ? (Laisser s'exprimer mais relancer l'interlocuteur si pas d'expression spontanée autour : besoin de mutualiser, favoriser les échanges d'informations, engager des collaborations internes moins en silo)
7. Au sein de votre direction, avez-vous développé et structuré une méthode pour déployer les actions d'IO ? Si oui, comment l'avez-vous élaborée ? Pouvez-vous nous détailler son contenu et la manière dont elle est utilisée au sein de votre organisme/branche ?
8. Y-a-t-il selon vous des différences majeures avec une méthode de gestion de projet « classique » ? Si oui, lesquelles ?
9. Quelle typologie d'acteurs (internes et/ou externes) a été associée à vos actions d'IO ? Si oui, avez-vous identifié des éléments caractérisant leur perception des actions d'IO ?
10. Quelles sont les facteurs clés de réussite des actions d'IO ?
11. Quelles sont les limites (ou facteurs d'échec) des actions d'IO ?
12. Comment évaluez-vous vos actions d'IO ? Quels sont selon vous leurs effets et impacts ?

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 1<br>M. GIGET<br>Président du Club de Paris des directeurs de l'Innovation  |
|---|---|
| Définition de la démarche d'IO  | Principe, état d'esprit plus qu'une définition, Ce n'est pas un objectif en soi de faire d'IO<br>Aujourd'hui essentiel des IO sont humaines et non technologiques<br>Remise en cause de ce que l'on fait pour maintenir sa performance<br>Ouverture à d'autres personnes extérieures à l'entreprise, à l'international, de métiers différents...  |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   | Enjeu économique de maintien sur le marché concurrentiel<br>Enjeu de ressources humaines (compétences, implication, formation...)<br>Enjeu technologique  |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   | Enjeu économique de gestion des fonds publics<br>Enjeu de performance et de qualité de service usagers<br>Enjeu de ressources humaines (compétences, implication, formation...)<br>Enjeu technologique  |
| Apports de la démarche d'IO   | Définition des attentes, réponse à des besoins<br>Ouverture aux autres<br>Amélioration et progression (le terme "progrès" remplace peu à peu le terme "innovation")<br>Innovation c'est faire mieux   |
| Complémentarité IO/IP   | Défaut : replis sur l'amélioration des conditions de travail des collaborateurs<br>Intégrer davantage un schéma plus large vers l'offre de services usagers<br>Désengagement fort actuel dans toutes les sphères publiques et privées : en raison d'un manque de reconnaissance et d'autonomie = implication RH clé de la réussite en terme d'innovation collective   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | Pas beaucoup de méthode, ne pas se mettre dans une méthode fermée (proposée par de nombreux consultants), bon sens dans beaucoup d'actions, la méthode (notamment grille de lecture) « enferme »<br>Innovation = ne pas vouloir imposer un cadre précis, normaliser   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   | Passer à l'opérationnalité rapidement sinon rien n'avance en IO, Importance de la mobilisation des acteurs, avec un ordre de priorité : internes, partenaires technologiques, acteurs locaux "du quotidien", utilisateurs structurés (associations qualifiées - déplacement de l'IO sur les utilisateurs), opérateurs logistiques, organisations internationales, organisations académiques de recherche, entrepreneurs et startups |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  |   |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures | Services de l'armée, de la gendarmerie ont des plateformes d'actions innovantes   |
| Conditions de réussite des actions d'IO   | Placement des collaborateurs au centre des actions : "les meilleurs projets d'IO sont internes"<br>RH, coopération et mutualisation essentielles<br>Zones d'expérimentation, de test sur certains champs, essai avec des gens réels pour vérifier que cela marche   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Contraintes du cadre juridique<br>Cibler les actions uniquement sur le technologique, et donc oublier l'humain  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Résultat sur l'amélioration du service apportée (=objectif ultime)<br>Toutes les actions ne nécessitent pas une évaluation poussée<br>Evaluation du produit/service nécessaire avant de le déploiement<br>Big data (données = quantitatif) ne remplace pas le contact direct = qualitatif<br>Actuellement une pression des directions en lien avec la mesure du retour sur  |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   | Entreprises qui bougent le plus en matière d'IO : grandes entreprises, entreprises de l'ESS et les administrations publiques<br>OSS pas vraiment en retard en matière d'innovation, faire mieux avec moins, démarche de simplification engagée depuis plusieurs années<br>CNAV = envie individuellement, moins collectivement, actions IO menées un peu   |

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 2<br>Benoit LANDAU<br>DITP  |
|---|---|
| Définition de la démarche d'IO  | Approche par 2 socles :<br>*socle 1 : IP<br>*socle 2 : IO qui associe toutes les parties prenantes de l'institution (usagers, chercheurs...)<br>Sécuriser la dimension Image de chaque action entreprise  |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   |   |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   | Enjeu RH : mobilisation des acteurs par la garantie de transparence sur l'émission d'idées et la suite donnée   |
| Apports de la démarche d'IO   |   |
| Complémentarité IO/IP   |   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | Equipe dédiée à l'animation des démarches d'innovation dans chaque ministère<br>Pas de visibilité en central sur les actions engagées - succès valorisés par communication réseaux sociaux, messagerie... |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |   |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  |   |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures |   |
| Conditions de réussite des actions d'IO   |   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  |   |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  |   |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   |   |

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 3<br>Jihane HERIZI<br>DINSIC   |
|---|--|
| Définition de la démarche d'IO  | Etat d'esprit.<br>Prise de conscience qu'on peut faire "autrement", en s'appuyant sur les collaborateurs.  |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   |  |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   |  |
| Apports de la démarche d'IO   |  |
| Complémentarité IO/IP   |  |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | S'appuie sur les acteurs de terrain qui connaissent la structure et peuvent la remettre en question, rechercher de nouveau moyen.<br>Le "faire savoir" passe par les outils internes en ligne.<br>A la DINSIC :- "espace de liberté" à disposition de l'équipe qui réalise 1 challenge/plateau |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |  |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  |  |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures | Pas d'outil de recensement. Pas d'intérêt majeur identifié.  |
| Conditions de réussite des actions d'IO   |  |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  |  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Mesure d'impact des politiques publiques à développer.<br>Identifier les modalités dès la phase de conception du produit/solution retenue.   |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   | Pas de vue spécifique sur les OSS.<br>Mais l'expérience usager s'améliore.<br><br>La CNAV est éligible à un accompagnement DINSI, du fait de son statut.   |

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 4<br>Marjorie BIED/Pierre NEVES<br>Conseil et recherches  |
|---|---|
| Définition de la démarche d'IO  | Définition en lien avec celle de l'intrapreneuriat = développer une nouvelle activité, un nouveau produit au sein d'une organisation existante, idée vient des collaborateurs, l'amener sur un marché interne et externe  |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   | Aller chercher des personnes qui vont faire bousculer les choses  |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   | Aller chercher des personnes qui vont faire bousculer les choses  |
| Apports de la démarche d'IO   | Démarche de co construction avec l'écosystème et remontée des besoins<br>Coller de manière beaucoup plus serrée, capter en amont, trouver des solutions concrètes<br>Orientation des clients et utilisateurs plus poussées pour les intégrer à la construction de   |
| Complémentarité IO/IP   | Oui par rapport à la définition IO<br>Néanmoins l'IP est dans une logique plus fermée de l'innovation puisqu'interne à l'entreprise et en fonction du manager   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | Pas véritablement méthode, développement de recherches collaboratives en mettant autour de la table des entreprises pendant plusieurs mois pour réfléchir ensemble à des solutions pour répondre à des problématiques identiques<br>Production d'un rapport de recherche + animation d'un dispositif d'échange autour des |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   | Méthode complètement différente par rapport à une méthode de gestion de projet classique  |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  |   |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures | Pas de réponse sur le suivi au sein des entreprises<br>Pas de cartographie ou outil de recensement  |
| Conditions de réussite des actions d'IO   | Détachement de collaborateurs<br>Laisser les personnes agir, s'inspirer ailleurs avec les startups, les incubateurs d'idées...<br>Accompagnement par des cabinets   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Absence de sponsoring du comité exécutif (direction en général), en lien avec la légitimité<br>Absence de volonté politique<br>Impossibilité de détacher en temps des collaborateurs  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Question fréquente des entreprises = le ROI ?<br>Utilité d'évaluer mais à double tranchant car si le ROI est mauvais en quantitatif = risque d'abandon de la démarche   |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   | Pas de partenariat avec les OSS<br>Regard = pas véritablement à son niveau<br>Démarche CNAV autour de l'IO = réflexion + entrepreneuriat = démarche positive, les   |

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 5<br>Murielle GARCIA<br>Présidente INNOV'ACTEURS<br><i>Cf. CR autre groupe innovation</i>  |
|---|--|
| Définition de la démarche d'IO  |  |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   |  |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   |  |
| Apports de la démarche d'IO   | Agilité mais court-circuit du manager  |
| Complémentarité IO/IP   | IP = créer les conditions pour que les collaborateurs puissent être force de proposition : lieu dédié, expression libre, prise de risques, droit à l'erreur.   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | Formation et accompagnement des managers "facilitateurs/ambassadeurs"<br><br>Idée Réalisation Courant C`<br>Courant intra-prenariat = l'atuer d'1 bonne idée est invité : concours d'idées, très sélectif/équipe de 2 personnes/préselection/re travail de l'idée en   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |  |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  | + la taille de l'organisme est important, + la démarche doit être structurée   |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures | Outil en ligne de dépôt d'1 idée   |
| Conditions de réussite des actions d'IO   | Le portage par le + haut de la hiérarchie<br>1 objectif clair = à quoi sert vraiment le projet ? (valeur/vision/ambition)<br>Laisser du temps pour appropriation des nouvelles méthodes et acculturation (=pérennité de la démarche)<br>Relais "faciiltateurs", ambassadeurs, sur tout le territoire (EX. : 1 référent innovation dans |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Résistance de l'encadrement  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Faire la démonstration des gains (temps, argent, confort)<br><br>Identifier les idées à fort potentiel, les cerner, faire l'étude de gains (même si difficulté d'évaluer la motivation, QVT,...).  |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   |  |

## Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs externes à la sphère de la Sécurité sociale

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 6<br>Cécile BARBIEZ<br>Pôle emploi  |
|---|---|
| Définition de la démarche d'IO  | Innovation partagée avec des entités extérieures mais également avec les collaborateurs   |
| Enjeux de l'IO pour les entreprises du secteur marchand   | Dans le privé l'objectif pour les clients, tout en utilisant les mêmes techniques que les organismes de SP, le but est la performance (investissement, chiffres)  |
| Enjeux/Opportunités de l'IO pour les organismes de service public   | Pour les organismes de SP : "on est une des rares entreprises qui a pour but de ne plus avoir de clients" = utilisation de démarche client<br><br>Réflexion autour du marketing plus que de l'innovation  |
| Apports de la démarche d'IO   | Ouverture vers l'extérieur<br><br>Association d'acteurs internes et externes  |
| Complémentarité IO/IP   |   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, diffusion, sensibilisation/formation...)          | Pour Pôle emploi = uniquement ouverture vers l'extérieur, partage entre les collaborateurs (management des idées fonctions supports et relation client), organisation de session de lab en associant acteurs internes et externes   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |   |
| Pilotage centralisé ou décentralisé/Intérêt/Forces et faiblesses  | Création de la Direction INNO en 2013/2014<br><br>Mise en place d'objets traditionnels : système de management des idées via challenge intrapreneurs ou idées, incubation de startups autour de la gouvernance de la data, pocs, systèmes des expérimentations, sessions lab... |
| Suivi macro des actions IO/Existence cartographie ou autre outil de recensement/ Connaissance outil autres structures | Oui = plateformes innov actions (2014), grande communication interne de lancement, continuité nécessaire pour acculturation des managers sinon essoufflement<br><br>Pour le système de management des idées, existence de plateformes d'entreprises = marché existant et mature |
| Conditions de réussite des actions d'IO   | Mise en place d'un système d'innovation pour créer une culture d'entreprise fondamentale<br><br>Moyen de management : démarches "fertiles", design de service...<br><br>Création d'un lab pour expérimentation  |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Accompagnement, transversalité et capitalisation<br><br>Ne pas vouloir tout maîtriser absolument  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Expérimentation = étude des statistiques<br><br>Pocs = agilité nécessaire même sur l'évaluation, envisager le contour du bilan dès le démarrage   |
| Regard porté sur l'institution Sécurité sociale et la CNAV sur l'innovation   | Avoir de la maturité institutionnelle, caler où on veut aller pour créer l'outil au plus près des attentes  |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS  | ENTRETIEN 1<br>Mme FLOUQUET<br>CNAV   |
|--|---|
| <b>Identification/Connaissance de la démarche d'IO</b>   | Sémantique différente (" <i>innovation inclusive</i> ")<br>Démarche réelle  |
| <b>Objectifs/Sens de la démarche d'IO</b>  | Champ de l'action sociale = champs de l'innovation = répondre aux besoins non pris en charge  |
| <b>Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public</b>              |   |
| <b>Existence/Association à la démarche d'IO</b>  | IO fait partie de " l'ADN" de l'action sociale  |
| <b>Complémentarité IO/IP</b>   |   |
| <b>Outil de recensement des actions/Utilité</b>  | Catalogue des projets soutenus  |
| <b>Partage/Mutualisation des actions IO</b>  | Démarche IO centrée principalement sur la direction action sociale<br>Ouverture sur 2 chantiers partagés en interne : plateforme intergénérationnelle et lutte contre la                                      |
| <b>Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...)</b> | Méthode spécifique des appels à projets action sociale<br>Nécessité d'une réflexion sur une méthodologie partagée (exemple des gérontopoles) pour faire   |
| <b>Différences par rapport à une gestion de projet classique</b>   |   |
| <b>Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)</b>                    | Public utilisateur<br>Multitude d'acteurs   |
| <b>Facteurs de réussite des actions d'IO</b>   | Rôle d'impulsion de la CNAV par le financement et l'apport en termes d'image<br>Présence/visibilité/accessibilité sur les territoires   |
| <b>Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)</b>  | Arrêt du financement CNAV = risque de non pérennité de l'action   |
| <b>Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO</b>  | Evaluation intégrée à la méthode d'appel à projets action sociale : mesures quantitatives, questionnaires qualitatifs - évaluation à court terme (il serait intéressant de prévoir une évaluation à plus long |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 2<br>Mme BILLAND<br>Ex CNAV   |
|---|---|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Besoin des partenaires extérieurs, appui sur les compétences des autres<br>Emergence de nouvelles idées au travers des <u>champs d'action de l'action sociale</u>                                       |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  | Répondre aux objectifs de politiques publiques différemment (autres acteurs, actions...)<br>Sensibiliser les acteurs à la thématique du <u>vieillessement</u>   |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              | Répondre aux objectifs de politiques publiques différemment (autres acteurs, actions...)<br>Sensibiliser les acteurs à la thématique du <u>vieillessement</u>   |
| Existence/Association à la démarche d'IO  |   |
| Complémentarité IO/IP   | Groupe innovation de la CNAV : présentation des actions menées par l'action sociale, à faire connaître aux autres services (travail de valorisation à mener)  |
| Outil de recensement des actions/Utilité  |   |
| Partage/Mutualisation des actions IO  | Intégration des actions dans l'offre de service à envisager   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Outil = appels à projet<br>Grille "Silver Valley" d'instruction des projets : manque de critères d'évaluation de la dimension innovante<br><u>Intégration de la méthode dans les processus internes</u> |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |   |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    |   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | Présence territoriale pour financement et apport en termes d'image<br>* CNAV = rôle d'impulsion, aide au démarrage ensuite elle se retire des actions   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Acteurs trop nombreux   |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Evaluation quantitative à développer à moyen et long terme<br>Enjeu de pérennisation des actions<br>Label ESS = bonne garantie pour les actions   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 3<br>Clémence LE MARREC<br>Stagiaire 56ème CNAV  |
|---|--|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   |  |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  |  |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              |  |
| Existence/Association à la démarche d'IO  |  |
| Complémentarité IO/IP   |  |
| Outil de recensement des actions/Utilité  |  |
| Partage/Mutualisation des actions IO  |  |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) |  |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |  |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    | Diversité des acteurs<br>Conférence des financeurs = bon relais pour appuis territoriaux   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | Présence territoriale et financière  |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  |  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Exemple des gerontopoles = évaluation quantitative qui génère de la lourdeur/complexité, néanmoins nécessaire pour évaluer<br>Quid de l'équilibre entre innovation et maîtrise des |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 4<br>Monsieur STEMETZ<br>Directeur innovation CARSAT   |
|---|--|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Ouverture aux partenaires et clients (assurés, employeurs..)   |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  |  |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              |  |
| Existence/Association à la démarche d'IO  | Création de la Dinno au niveau national récente (en 2017)<br>Objectif de structurer la démarche, définition de la <u>gouvernance, d'un document sur l'innovation = attente</u> |
| Complémentarité IO/IP   | Lancement d'un challenge Jump au niveau local (2 par an) : thèmes cadre de vie, organisation, notoriété<br>Attente coordination entre challenges nationaux et locaux           |
| Outil de recensement des actions/Utilité  |  |
| Partage/Mutualisation des actions IO  |  |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Benchmark auprès d'entreprises innovantes de la région   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |  |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    |  |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | Innovation et communication essentiels   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  |  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Pas d'évaluation des projets, uniquement critères de sélection   |

**Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:**

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS  | ENTRETIEN 5<br>Elisabeth DEYMARD<br>UCANSS  |
|--|---|
| <b>Identification/Connaissance de la démarche d'IO</b>   | Connexion des entreprises à leur environnement pour permettre de réfléchir avec des idées différentes et permettant d'avancer en processus, <del>en équipe</del>  |
| <b>Objectifs/Sens de la démarche d'IO</b>  | But = de connecter l'entreprise avec des partenaires, importance de mailler et entretenir le réseau   |
| <b>Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public</b>              | Service public en lien avec société en mouvement d'où des changements de comportements = évolution des besoins des utilisateurs   |
| <b>Existence/Association à la démarche d'IO</b>  | N'existe pas au sein de l'UCANSS de démarche d'OP mais une forme de veille que l'on peut apparenter à un schéma d'éco système auprès des clients ( <del>focus groupes</del> ) <del>des fournisseurs</del> |
| <b>Complémentarité IO/IP</b>   | Pas complémentaires mais identiques, juste un parallèle de forme entre les 2 => cf. schéma de la société Bluenove   |
| <b>Outil de recensement des actions/Utilité</b>  | Non car Lab. UCANSS trop récent, existence dans le cadre du BSI (très connecté sur le système éco interne)  |
| <b>Partage/Mutualisation des actions IO</b>  | Donner les moyens d'aller plus loin en mutualisant pour gagner en efficience et d'apprendre les uns des autres  |
| <b>Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...)</b> | Pas de méthode pour l'instant<br><br>Séances de groupe de travail et réunions du Lab. UCANSS régulières   |
| <b>Différences par rapport à une gestion de projet classique</b>   | Pas de méthode pour l'instant   |
| <b>Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)</b>                    | Clients (focus groupes), fournisseurs (branches, caisses...), prestataires  |
| <b>Facteurs de réussite des actions d'IO</b>   | Léver les freins du déploiement de l'OI<br><br>Transparence, recherche d'efficience, rapport gagnant/gagnant  |
| <b>Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)</b>  | Peur de l'inconnu, de la perte d'avantage ou du pouvoir, la méconnaissance et la résistance au changement   |
| <b>Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO</b>  | Retour a chaud des participants suite a groupes de travail ou réunions = indicateur empirique<br><br>Pas d'indicateurs de quantification mais indicateurs   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS  | ENTRETIEN 6<br>Jérôme FRITEAU<br>CNAV  |
|--|--|
| <b>Identification/Connaissance de la démarche d'IO</b>   | Ouverte aux acteurs externes   |
| <b>Objectifs/Sens de la démarche d'IO</b>  | Pousser des idées, découvrir de nouvelles façons de faire, changer l'approche et les mécanismes de réflexion.                            |
| <b>Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public</b>              | Lâcher prise, ne plus raisonner que par les contraintes, être créatif.   |
| <b>Existence/Association à la démarche d'IO</b>  | Par la GRH dont la formation   |
| <b>Complémentarité IO/IP</b>   | Frontière poreuse entre les 2 :<br>IP = idées produites par l'intelligence collective<br>IO = tournée vers les acteurs externes          |
| <b>Outil de recensement des actions/Utilité</b>  |  |
| <b>Partage/Mutualisation des actions IO</b>  |  |
| <b>Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...)</b> | Formation de tous les collaborateurs et accompagnement des managers  |
| <b>Différences par rapport à une gestion de projet classique</b>   |  |
| <b>Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)</b>                    | Acteurs = utilisateurs, start-up, salariés,...   |
| <b>Facteurs de réussite des actions d'IO</b>   | Définir le cadre de la réflexion<br>Capacité à déployer rapidement la solution<br>Collaboration avec l'utilisateur du service<br>Agilité |
| <b>Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)</b>  | Challenges non éligibles tel que déploiement du RGCU   |
| <b>Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO</b>  | Capitaliser les succès ET les échecs   |

**Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:**

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS  | ENTRETIEN 7<br>Gilles GOUTY<br>DSI CNAV   |
|--|---|
| <b>Identification/Connaissance de la démarche d'IO</b>   | Faire s'exprimer les collaborateurs sur des sujets innovants<br>IO = + large/IP = sujets internes   |
| <b>Objectifs/Sens de la démarche d'IO</b>  | Entreprise privée = survivre dans 1 monde concurrentiel<br>Service public = rendre le service attendu par l'utilisateur   |
| <b>Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public</b>              | Interne = Mobiliser pour lutter contre hiérarchisation, fabriquer des services nouveaux adaptés aux besoins<br>Externe = Co-construire des services avec les assurés (plateformes collaboratives) |
| <b>Existence/Association à la démarche d'IO</b>  | Démarche d'IP (a déployé JUMP avant l'arrivée d'EP)... DSI = rôle d'accompagnement de la DINNO.   |
| <b>Complémentarité IO/IP</b>   | Pas de distinction IO/IP (différence de sémantique seulement).<br>Idée d'élaboration d'1 service en interne et en externe.  |
| <b>Outil de recensement des actions/Utilité</b>  | DSI = support technique seulement. Mais capacité à proposer des solutions techniques, proposées aux métiers qui prennent ou pas.  |
| <b>Partage/Mutualisation des actions IO</b>  |   |
| <b>Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...)</b> | 3 à 4 propositions émises chaque année par la DSI. La DSI répond aux demandes d'EP et propose 1 POC.  |
| <b>Différences par rapport à une gestion de projet classique</b>   | Si projet demandé par les métiers = démarche classique.<br>Pour POC et veille technologique = petites équipes, méthodes pas matures, élaboration d'1 démonstrateur                                |
| <b>Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)</b>                    | Projet classique = Métiers, MOA, MOE. Pas la DINNO.<br>Maquette/POC = DSI élabore et fait appel à DINNO pour communication interne.   |
| <b>Facteurs de réussite des actions d'IO</b>   | Embarquer le management intermédiaire qui perd du pouvoir.  |
| <b>Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)</b>  | Les questions de pouvoir et d'égo des managers.   |
| <b>Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO</b>  | Pas de projets à la DSI hors ceux d'EP.   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 8<br>Pascale BREUIL<br>DESR CNAV  |
|---|---|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Changer selon les modalités variées entre les différentes personnes, extérieures à la CNAV, même de différents métiers, le but est d'acquérir de nouvelles connaissances et de tester les idées                             |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  | Travail ouvert et partagé avec d'autres organismes de recherche ou chercheurs   |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              | Rôle d'intermédiaire entre le monde académique et nécessaire au maintien des compétences mais dans d'autres directions tendance à réinventer ce qui existe déjà notamment les secteurs métiers = dommage car perte de temps |
| Existence/Association à la démarche d'IO  | Oui existence récente, direction INNO qui travailler avec le monde de la recherche, des experts et pas le monde des startups, ce sont les demandeurs qui sont acteurs dans la démarche d'innovation                         |
| Complémentarité IO/IP   | Oui complémentaires<br>IO = aller chercher des expertises et échanges à l'extérieur de la CNAV  |
| Outil de recensement des actions/Utilité  | Non = pas de vision complète des actions existantes<br>Utilité réelle et nécessaire pour aller vers un  |
| Partage/Mutualisation des actions IO  | A développer = indispensable  |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Méthode = problème identifié par une réflexion interne, puis regard de l'existant, analyse des données via des modèles, publication des résultats   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |   |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    | Chercheurs, DRESS, réseaux européens...   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | "Je ne crois pas à l'IO qui se fait contre l'acceptabilité des idées"<br>Capacité à travailler ensemble rapport gagnant   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Ne pas prendre le temps de faire, aller trop vite   |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Revue académique = relecture avec discussions et avis de publication ou non   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 9<br>Carole LECLERCQ<br>DINNO ACOSS   |
|---|---|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Face à un risque de standardisation, qui serait en essence contraire à la philosophie de l'innovation, ce qui est en jeu c'est le développement des logiques :<br>* communautés                                     |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  | La démarche aura réussi si l'action de la direction de l'innovation aura permis le développement des ressources permettant la réalisation effective de la transformation digitale, sur la base de l'intrapreneuriat |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              | Le positionnement de la direction innovation relève plus de la « facilitation » de la production d'innovations que de l'animation d'un réseau qui produit de l'innovation   |
| Existence/Association à la démarche d'IO  |   |
| Complémentarité IO/IP   |   |
| Outil de recensement des actions/Utilité  |   |
| Partage/Mutualisation des actions IO  | Cette acculturation à la recherche de solutions existantes par ailleurs, doit être favorisée par le « Community manager »   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Pas d'offre de services formalisée<br><br>Approche empirique et création des moyens permettant de favoriser l'émergence et le déploiement   |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   |   |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    | Audience constituée à l'ACOSS- 30 personnes « investies dans l'innovation »<br>oRéalisation de POC sur la base d'une implication de ces personnes   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   |   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  |   |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  |   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 10<br>Richard VIAU<br>DINNO CNAMTS   |
|---|--|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Association de compétences internes et externes pour alimenter une évolution de l'offre de service notamment dans sa dimension digitale et numérique                               |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  |  |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              | Dimension image<br>Positionnement du national au niveau du réseau local  |
| Existence/Association à la démarche d'IO  | Oui, volonté de la direction nationale de s'appuyer sur les besoins/idées du réseau des caisses locales afin de répondre à des besoins utilisateurs existants                      |
| Complémentarité IO/IP   | Distinction à opérer entre IO et IP sur les dimensions temporalité et ressources<br>Importance de prendre en compte les éléments   |
| Outil de recensement des actions/Utilité  | Non pas d'espace dédié de recensement des actions innovantes   |
| Partage/Mutualisation des actions IO  | Comité des utilisateurs = partage des actions innovantes et remontée/analyse des besoins en fonction des ressources disponibles  |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Groupes test animés par des professionnels internes afin de confronter une solution aux utilisateurs (par exemple pour les téléservices auprès des professionnels de santé)        |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   | Oui sur la temporalité essentiellement même si dans la gestion de projet dite classique on part aussi des besoins  |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    | Direction générale et équipe proche, réseau avec les caisses locales, utilisateurs comme par exemples les professionnels de santé...   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | Formaliser, cadrer les objectifs (usage interne et réponse besoin externe)<br>Mobilisation des acteurs externes et internes<br>Réactivité par rapport aux effets souhaités, ce qui |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Absence de capacité à agir rapidement<br>Effet de mode, non-sens<br>Absence de besoins réels<br>Absence d'objectifs  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Pas d'affichage en tant que tel des actions<br>Produits sortis<br>Développement des usages sur les différents produits finis   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS   | ENTRETIEN 11<br>Véronique PUCHE<br>DSI CNAV   |
|---|---|
| Identification/Connaissance de la démarche d'IO   | Démarche favorisant la créativité et la co-construction d'idées ou produits par l'expression de chacun  |
| Objectifs/Sens de la démarche d'IO  | Ouvrir la CNAV sur son environnement extérieur<br>Faire évoluer les manières de travailler (+ d'horizontalité managériale)<br>Créer des produits en 1 délai très court  |
| Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public              |   |
| Existence/Association à la démarche d'IO  |   |
| Complémentarité IO/IP   | IO et IP liées.<br>IO = degré supérieur d'ouverture/IP = pas forcément innovante  |
| Outil de recensement des actions/Utilité  | Outil de recensement des projets régionaux = RENARD.  |
| Partage/Mutualisation des actions IO  | Juste nommée à son poste --> pas de connaissance des différentes démarches.<br>Hackathon école 42/asso Matrice = bousculer les manières de voir la CNAV et faire pour enrichir l'offre de service   |
| Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...) | Démarche appliquée à la transformation de la DSI = séminaires dont 1 sous forme de Hackathon + expression de tous les agents de la DSI + création d'1 identité commune grâce à 1 street-artist + webinar + création d'1 pôle et d'incubateurs de start-up SI.<br>Organisation future = 1 équipe sur pilotage et stratégie des SI/1 équipe sur animation du réseau |
| Différences par rapport à une gestion de projet classique   | Nécessité d'assurer la sécurité, les délais et la qualité du projet avant de donner carte blanche   |
| Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)                    |   |
| Facteurs de réussite des actions d'IO   | Portage au + haut niveau (DG + CODIR)<br>S'affranchir de la hiérarchie pour libérer la parole<br>Concrétiser certaines idées émises<br>Allouer des moyens   |
| Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)  | Risque de déception en cas de non concrétisation des idées par ceux qui les ont émises  |
| Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO  | Difficulté à mobiliser les chefs de projet du fait de l'puisement des ressources en fin de projet   |

Grille d'analyse des entretiens avec les acteurs internes à la sphère interne à la Sécurité sociale:

| UNITES D'ANALYSE DES ENTRETIENS  | ENTRETIEN 12<br>Isabelle DOAL<br>DINNO CNAF  |
|--|--|
| <b>Identification/Connaissance de la démarche d'IO</b>   | Création du CAF LAB en 2015  |
| <b>Objectifs/Sens de la démarche d'IO</b>  | Innover avec des personnes autres que celles de la branche<br>Compléter l'offre de services pour 1 couverture complète des besoins utilisateurs  |
| <b>Pertinence d'une démarche d'IO dans l'environnement des organismes de service public</b>              | Compléter l'offre de service pour satisfaction des besoins utilisateurs<br>Réduire les coûts en s'inspirant de ce qui existe ailleurs  |
| <b>Existence/Association à la démarche d'IO</b>  | Sous-dir en charge de l'innovation   |
| <b>Complémentarité IO/IP</b>   | IP dissociée = dimension interne, orientée principalement vers l'impulsion d'une dynamique dans les équipes (pas principalement vers le résultat), améliorer des solutions existantes dans le réseau<br>IO = construction, recherche d'1 façon innovante de faire, gain de temps |
| <b>Outil de recensement des actions/Utilité</b>  | Initiatives locales partagées par le réseau dans l'intranet, rubrique "Initiatives locales" (pas encore de liste avec fiche descriptive)<br>"Criée" 1 fois/trimestre avec pitch en public des porteurs de projet   |
| <b>Partage/Mutualisation des actions IO</b>  | En cours : élaboration d'1 grille incluant les critères de "besoin essentiel", "action reproductible", "coût et moyens" et des critères d'évaluation de l'action, pour prise en main aisée de l'action par la CAF intéressée   |
| <b>Méthodes utilisées (process spécifique, élaboration, progressivité, sensibilisation/formation...)</b> | CAF LAB = locaux aménagés et dédiés à projets nationaux<br>Réseau de référents innovation en local, avec socle de base de formation puis socle complémentaire chaque année<br>Chefs de projet avec missions nationales   |
| <b>Différences par rapport à une gestion de projet classique</b>   |  |
| <b>Typologie acteurs associés et perception des actions d'IO (internes, externes)</b>                    | Direction innovation = acculturer les directions métiers<br>DSI = acteur opérationnel<br>Réseau de référents innovation  |
| <b>Facteurs de réussite des actions d'IO</b>   | Vision de la DG et soutien de la démarche = essentiels<br>Capacité d'intégration des solutions par le volet SI et le volet processus   |
| <b>Limites des actions d'IO (ou facteurs d'échec)</b>  | Pertinence de l'appel à l'extérieur et du sujet même<br>Coût rapporté au type d'usage  |
| <b>Evaluation/Effets/Impacts des actions d'IO</b>  |  |

#### **Annexe 4 : Matrice SWOT des démarches d'innovation**

La synthèse des lignes de force et des points de vigilance partagés par les acteurs interviewés quant au déploiement des démarches d'innovation, nous permet de schématiser la matrice ci-dessous :

|  |   |
|--|---|
| <p style="text-align: center;"><b>Points de vigilance</b><br/><i>Environnement interne</i></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prévalence de l'innovation technologique sur l'innovation humaine</li><li>▪ Absence d'évaluation, de mesure ROI</li><li>▪ Manque de transparence sur les règles d'idéation</li><li>▪ Absence de visibilité sur les actions engagées</li><li>▪ Absence de formation aux nouvelles méthodes</li><li>▪ Absence de portage du sujet par l'équipe de direction</li><li>▪ Manque d'acculturation des acteurs</li><li>▪ Cohérence de la démarche dans l'écosystème</li></ul> | <p style="text-align: center;"><b>Forces</b><br/><i>Environnement interne</i></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Amélioration et progression de l'offre de service « faire mieux »</li><li>▪ Méthodes nouvelles et spécifiques qui n'enferment pas</li><li>▪ Equipes dédiées à l'animation des démarches d'innovation</li><li>▪ Célébration des succès, des réussites</li><li>▪ Sortie de la zone de confort</li><li>▪ Compréhension des enjeux par les collaborateurs</li></ul> |
| <p style="text-align: center;"><b>Risques</b><br/><i>Environnement externe</i></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Contraintes du cadre juridique</li><li>▪ Dimension de l'image</li><li>▪ Champ lexical de l'innovation</li></ul>   | <p style="text-align: center;"><b>Opportunités</b><br/><i>Environnement externe</i></p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ouverture aux autres « faire autrement »</li><li>▪ Pas de résultat prédéfini</li><li>▪ Ouverture à l'idée nouvelle</li><li>▪ Diversité et richesse des acteurs externes</li></ul>   |

## Annexe 5 : Méthodologie de la journée Sprint Design

### SPRINT DESIGN - METHODE DU 14 SEPTEMBRE 2018

#### 9h : Premier temps de la journée

##### 9h-9h15 : Installation

Demander aux participants s'ils acceptent d'être filmés sinon s'arranger pour qu'ils soient dans l'angle mort de la caméra (RAPPELER que rien ne sortira sur les réseaux sociaux seulement pour notre restitution RA et au CODIR).

**9h15-9h25 : Premier temps - présentation du sujet :** temps d'écoute pour les participants  
Présentation du projet : projet RA sur IO (6 étudiants sous l'égide d'Elsa). Notre objectif de la journée : « **Imaginer une base de connaissance de l'ensemble des actions d'innovation menées par la CNAV, dynamique et facilement appropriable** ».

*L'idée c'est de rassembler tous les projets d'innovation menés par la CNAV, boîte à idées, challenge, POC, pouvoir déposer des idées, pouvoir retrouver des infos sur un projet innovant déjà mené ... !*

##### 9h25-9h35 : Deuxième temps – inclusion des participants

Faire un tour de table : Chacun se présente → Puis faire les deux inclusions en même temps

- Échelle d'humeur du - / + et les laisser placer le post-it sur cette échelle
- D'après vous quelle règle pour que la journée fonctionne bien ? (Respect, écoute etc.)

Accepter que la problématique évolue en fonction des idées, prendre l'avis de chacun des participants, c'est très utile pour le rapport RA pour mettre en évidence l'évolution de la problématique entre celle que nous avons posé au départ et celle développée après l'avoir confronté aux utilisateurs

Les laisser s'exprimer et afficher leurs réponses de façon visible toute la journée.

**9h35-11h35 : Troisième temps - premier atelier (environ 20mn par besoin) :** Questionner les participants sur les 5 BESOINS que nous avons sélectionné pour que la base de connaissance fonctionne : temps actif pour les participants.

BESOIN n°1 - Comment recenser de façon exhaustive et unique les projets d'innovation ?

→ *Pour recentrer les échanges : poser les sous-questions suivantes : Quels sont les différents projets d'innovation : idée via JUMP, store innovation, POC. Est-ce pertinent de tous les rassembler dans un outil ?*

BESOIN n°2 - Comment présenter les projets ?

→ *Pour recentrer les échanges : poser les sous-questions suivantes : il est nécessaire de distinguer les POCs non aboutis des idées exprimées par les agents de la CNAV dans la plateforme d'idéation que représente JUMP. Tous les projets doivent-ils être visibles de tous les acteurs de la CNAV ?*

BESOIN n°3 - Comment valoriser les collaborateurs ? :

→ *Notamment les collaborateurs dont l'idée n'est pas retenue Doit-on laisser la possibilité de voter sur les idées intéressantes ?*

BESOIN n°4 - Comment favoriser l'idéation ?

→ *Feuille blanche ou non ?*

BESOIN n°5 - Comment évaluer les projets innovants ?

→ *Label - Petit déjeuner avec le DG*

- Inscription de la problématique sur la surface hub
- Chacun inscrit son point de vue sur un post-it
- Échange avec les participants sur le besoin

**A la fin de chaque échange sur le besoin : sélectionner les fonctionnalités qui font le plus de consensus : obligatoire / négociable / gadget !**

## Annexe 6 : Compte rendu de la journée Sprint Design

### RESUME DE LA JOURNEE SPRINT DESIGN

« On est incapables de repartir de zéro »

= démarche « Ozeli-D »

#### Les attendus :

- Multiplication des sources d'informations
- Communication avec des liens partagés = centralisation des informations
- Une carte d'identité avec des critères pour la communication
- Créer une émulation pour les agents (ex : journées régionales où des votes pourront être faits)
- Insister sur les retours d'expériences
- Acculturer les salariés et la ligne managériale (ex : kit)
- Quid d'une temporalité ?
- Accompagnement des agents
- Il faut mettre à niveau et faire participer les agents et les managers de la même manière
- Faire appel et faire connaître les référents innovation (ex : annuaire / contact)
- Faire des tags / émettre des vidéos / canal mail
- Une envie de désacraliser l'innovation
- Possibilité de faire une boîte mail générique par CARSAT
- Faire un site avec des newsletters
- Un moteur de recherche
- Il faut plusieurs moyens pour accéder à la même chose
- 

#### 3 phases :

- Idéation
  - Suivi des projets et expérimentations
  - Partage des réalisations innovantes
- ⇒ Création d'un portail avec login, qui permet de repenser l'articulation de la vie, l'idée, la conduite de projet et jusqu'au partage

#### 2 points de vigilances :

- L'idéal serait un regroupement et pas un portail, il faut que l'utilisateur puisse revenir sur le portail via une cohérence visuelle
- Limite des applicatifs : volonté d'outils peu compliqués en se focalisant sur l'avancement des projets (jauge / météo)

#### Méthode FAC (format / accès / contenu)

- Format cahier des charges :
  - Jump : quelles bonnes idées
    - Idéation (spontanée et challenge)
    - Suivis des projets validés (mettre un % de suivi)
    - Expérimentation
    - Le vote : de participation
    - Reprendre le cimetière des idées : elle pourrait être pitchée par la suite
  - Store innov'actions :
    - Contact de la personne
    - Indexation par mots clés / univers : hastags = recherche
    - Une fiche synthétique, descriptif

+ Retour d'Elsa Parlange en synthèse de cette journée

**11h35-12h00 : Quatrième temps : projection de la vidéo** (20mn) : temps d'écoute et d'échange avec les participants - avec un temps d'échange pour confronter notre point de vue et celle des participants

**12h00-12h30 : Cinquième temps : confrontation des visuels** (30mn) : temps actif des participants - temps d'échange pour confronter les visuels envisagés par les participants et le visuel élaboré par le groupe EN3S. Le but étant de reprendre les idées innovantes et opérationnelles de chacun afin d'élaborer un prototype au plus près des attentes, et de la faisabilité.

- Atelier post-it sur les avantages et les inconvénients de chaque projet.
- Est-ce que les fonctionnalités que l'on avait imaginées répondent aux besoins ?

**12h30-13h30 : Pause déjeuner**

**13h15-13h30 : Temps pour faire un retour de la production du matin à Clémence**

Point de vigilance : faire un retour à Clémence de ce qui a été dit dans la journée + lui communiquer le programme à l'avance

**13h30 : Deuxième temps de la journée**

**13h30-14h30 : Sixième temps : élaboration du prototype : Temps actif des participants**  
Après nos échanges de ce matin, nous avons 1h pour élaborer la base de connaissance : On revient sur le tableau des fonctionnalités : il faut que **cette base de connaissance intègre toutes les fonctionnalités obligatoires**. L'heure est organisée en 3 runs de 15mn avec une explication du projet en 5mn, après un nouveau run intégration les questionnements induits lors de l'explication du projet

Attention c'est le fruit d'une communauté et non pas une réflexion individuelle.

**14h30-15h : Septième temps : fin du sprint**

Point de la journée : recueillir le sentiment des participants sur cette journée

- Filmer les participants un à un (ANTHONY)
- Comment avez-vous vécu cette expérience ?
- Qu'est ce qui a le mieux fonctionné aujourd'hui pour vous ?
- Quelle suite attendez-vous pour ce projet ?

Recul et analyse sur la journée (MARION ET SOPHIE) Remerciements aux participants : leur indiquer qu'on leur transmettra la vidéo que l'on va élaborer par la suite → Leur laisser le choix de rester pour la restitution avec Elsa ou de partir

**15h00-16h : Retour devant Elsa Parlange**

→ Qu'est-ce que les participants nous ont apporté (les choses auxquelles on avait pas du tout pensé)

→ Qu'est-ce que cette journée a interrogé ou conforté sur le projet de RA ?

**16h00 : Fin de la journée**

***Dans les semaines qui suivent le sprint design : travail des images de la journée avec le technicien multimédia de l'EN3S***

# Journée de Sprint Design à la CNAV 14 septembre 2018

- **L'accompagnement et l'acculturation**



## **L'inclusion et les principes du sprint design**

**Membres du groupe de travail** : Anthony Alcaraz, Marion Balluais, Julien Irvoas, Sophie Rouillon, Mariane Scudier, Aurore Vernieuwe

**Directeur de la recherche – action** : Elsa Parlange, Directrice de l'innovation à la CNAV

**Mots clefs** : innovation ouverte, innovation participative, innovation collaborative, POC, sprint design, branche retraite, CNAV

Notre recherche avait pour ambition originelle d'analyser les besoins et les moyens d'une politique d'innovation ouverte au sein de la CNAV. Cette étude entend ainsi améliorer la structuration de la démarche d'innovation existante au sein de cet organisme ("Ozeli-D").

Elle a eu pour terrain d'investigation l'ensemble de la sphère publique ainsi que le secteur privé. Les moyens utilisés pour recueillir l'information ont été une série d'entretiens et une journée *sprint design* à la CNAV avec des parties prenantes.

Il est fait l'analyse d'une démarche qui se compose de trois dimensions principales : une phase d'idéation, un outil d'identification des projets et des expérimentations en cours et une mise en avant des innovations abouties. Il est souligné dans ce cadre que la politique d'innovation actuelle gagnerait à être davantage structurée et lisible.

En conséquence, les propositions d'amélioration de cette recherche expriment les besoins entourant la création d'un portail "Ozeli-D" permettant de pallier ces difficultés en amplifiant les moyens aujourd'hui disponibles et leur accessibilité au plus grand nombre.

Par ailleurs, notre recherche appuie le développement d'une tactique généralisée de réalisation de proof of concept (POC) donnant à voir sur l'avancement de chaque expérimentation et visant dès lors à favoriser l'innovation ouverte au sein de la CNAV établissement à l'instar de ce qui est en train de se déployer au sein de Pôle emploi.

In fine, nos travaux concluent sur la possible transposition de l'ensemble des recommandations émises à l'ensemble des organismes de Sécurité sociale.