

RECHERCHES-ACTIONS

en protection sociale

COMMENT DIFFUSE-T-ON ET ESSAIME-T-ON L'INNOVATION DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE ?

Membres du groupe de travail

Eddy CHOUBANA

Adrian EGHBALI

Maxime GERONDE

Loïc GIRAL

Virginie MACKE

Directeur de la recherche - action

Patrick NEGARET

Formation initiale

REMERCIEMENTS

Nous remercions notre Directeur de recherche-action Patrick Négaret, Directeur de la CPAM des Yvelines pour les échanges qui nous ont permis d'appréhender les problématiques de la diffusion dans le processus d'innovation.

Nous remercions Dominique Libault, Directeur de l'EN3S, d'avoir proposé ce sujet autour de la diffusion de l'innovation dans les organismes de Sécurité sociale ainsi que la Direction de la Formation Initiale et tout particulièrement Agnès Cardineau pour le soutien qu'elle nous a apporté au long de l'année.

Merci à Elsa Parlange, directrice de l'innovation à la CNAM, à Isabelle Doal, sous-directrice innovation et Caf'Lab à la CNAF, à Dounia El Ghasmi et Anne Lefebvre, respectivement sous-directrice à la direction déléguée aux opérations et responsable du département Organisation, Qualité, Systèmes d'Informations à la CNAM, à Stéphane Gré et Sandrine Larcher, respectivement sous-directeur stratégie & développement et responsable innovation à la CPAM des Yvelines, à Anne-Sophie Duperrey, directrice du développement à la Caf de Paris, à Tahar Belmounès, Directeur général de la Caf de la Seine-Saint-Denis, Corinne Lorenzi, Agent comptable de la Caf de la Seine-Saint-Denis, Adrien Robert et Danielle Goron, respectivement responsable DAIPS et responsable du contrôle des prestations à la Caf de la Seine Saint-Denis, à Remi Grau, pilote maîtrise des risques à l'URSSAF Midi-Pyrénées pour nous avoir éclairer sur la stratégie nationale et locale de diffusion de l'innovation et pour le temps qu'ils ont bien voulu nous consacrer.

Nous tenions à remercier également nos interlocuteurs qui opèrent en dehors du giron de la Sécurité sociale notamment Muriel Garcia, Directrice de l'Innovation Participative et de l'Engagement Sociétal au sein du groupe la Poste et Présidente de l'association Innov'acteurs ainsi que Pierre-Henri Hamburger, consultant au sein du cabinet Opta-S.

Enfin, nous remercions également l'ensemble des personnes avec qui nous avons échangé, de visu ou par téléphone, et qui ont contribué à enrichir nos travaux.

TABLE DES MATIÈRES

I.	INTRODUCTION	5
II.	MÉTHODOLOGIE	6
A.	METHODOLOGIE RETENUE	6
1.	<i>Étude bibliographique</i>	6
2.	<i>Élaboration et diffusion d'un questionnaire d'enquête</i>	6
3.	<i>Réalisation de l'enquête terrain</i>	6
B.	BIAIS IDENTIFIÉS.....	7
1.	<i>Représentativité par branche</i>	7
2.	<i>Mode de diffusion du questionnaire</i>	7
3.	<i>Les biais de sélection</i>	7
4.	<i>Les biais de mesure</i>	8
5.	<i>Choix des organismes ciblés pour l'enquête terrain</i>	8
C.	PRESENTATION DU PANEL ET CHIFFRES CLEFS	9
III.	L'INNOVATION DANS LES ORGANISMES DE SÉCURITÉ SOCIALE AUJOURD'HUI : UN PROCESSUS AU STADE EMBRYONNAIRE	9
A.	L'INNOVATION DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE : UNE DEMARCHE RECENTE.....	9
1.	<i>Un démarrage récent qui prend de l'ampleur</i>	9
2.	<i>Des initiatives diverses</i>	10
a)	La CPAM des Yvelines.....	10
b)	L'Urssaf Midi-Pyrénées.....	10
c)	La Caf de la Seine-Saint-Denis	11
d)	La Caf de Paris	11
B.	UNE DEMARCHE PORTEE PAR LA DIRECTION	12
1.	<i>Un élément clef du projet d'entreprise</i>	12
2.	<i>Des séminaires dédiés</i>	12
C.	UN ACCOMPAGNEMENT INEGAL PAR LES CAISSES NATIONALES.....	13
1.	<i>L'incarnation de la démarche à la Caisse Nationale</i>	13
2.	<i>Une déclinaison hétérogène de la politique d'innovation dans les réseaux</i>	14
IV.	LES FREINS ET LES ÉCUEILS À ÉVITER DANS LA MISE EN ŒUVRE DE DÉMARCHES D'INNOVATION	14
A.	L'ÉQUILIBRE BOTTOM-UP TOP-DOWN.....	15
1.	<i>Au sein d'un réseau</i>	15
2.	<i>Dans une caisse</i>	15
B.	UNE MODE MANAGERIALE	16
1.	<i>La dépendance à un gourou</i>	16
2.	<i>L'absence de stratégie de long terme</i>	17
V.	UN ÉCOSYSTÈME FAVORABLE À L'INNOVATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE L'EFFICIENCE ...	18
A.	UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE	18
1.	<i>Un portage par la direction qui définit le sens de la démarche</i>	18
2.	<i>Susciter l'engagement des salariés avec un suivi et des récompenses</i>	19
B.	LA TRANSFORMATION MANAGERIALE	20
1.	<i>Faire du manager le développeur des potentiels de chacun</i>	21
2.	<i>« Ceux qui savent font »</i>	21
C.	LE PARTAGE DES CONNAISSANCES.....	22
1.	<i>Créer un réseau de partage de l'innovation entre caisses et entre branches</i>	22
2.	<i>Créer des événements locaux d'innovation horizontale</i>	23

3.	<i>Tutorat de l'innovation</i>	23
D.	LA CONFIANCE EN L'INTELLIGENCE COLLECTIVE	24
1.	<i>Donner les moyens à chacun pour une participation de tous les agents</i>	25
2.	<i>Transcender les silos et promouvoir la coopération transverse</i>	25
E.	L'EQUILIBRE ENTRE AUTONOMIE LOCALE ET PORTAGE NATIONAL : LE NUDGING.....	26
VI.	CONCLUSION	28
VII.	SYNTHÈSE	29
A.	CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	29
B.	METHODOLOGIE.....	29
C.	PROPOSITION	29
VIII.	BIBLIOGRAPHIE	30
IX.	ANNEXES	32
ANNEXE 1.	RECAPITULATIF DES RECOMMANDATIONS	32
ANNEXE 2.	ENQUETE SPHINX.....	34
ANNEXE 3.	QUESTIONNAIRE DE L'ENQUETE TERRAIN	41
ANNEXE 4.	LISTE DES ORGANISMES CONTACTES POUR L'ENQUETE TERRAIN	42
ANNEXE 5.	CIRCUIT DE TRAITEMENT DES IDEES	43

I. INTRODUCTION

La Sécurité sociale, qui est aujourd'hui la composante la plus importante des finances publiques en masse financière, est appelée à une forte réactivité dans la mesure où :

- ▼ La nécessité de maîtriser les finances publiques implique d'accroître l'efficacité des organisations donc à rechercher des gains de productivité ;
- ▼ Les attentes des assurés et des cotisants sont croissantes en termes d'amélioration du service rendu ;
- ▼ L'évolution des besoins, en particulier des salariés, suppose pour les organismes de changer leur mode de fonctionnement et d'organisation.

L'innovation apparaît ainsi comme un levier majeur pour répondre à ces enjeux. A cet égard, des actions sont menées à chaque échelon territorial afin de la favoriser, à l'image du prix de l'innovation et du développement durable de la Sécurité sociale mis en place depuis 2010 par l'Union des caisses nationales de Sécurité sociale (UCANSS).

Du latin « in », dans, et « novare », rendre nouveau, transformer, changer, l'innovation désigne le processus social et économique par lequel une idée ou une invention vont être appropriés pour donner lieu à un nouvel usage et créer de la valeur.

Ce processus peut être séquencé en quatre parties : apparition d'une invention ou d'une idée nouvelle ; appropriation ; diffusion et stabilisation ; fin du processus et/ou renouvellement. Ainsi, l'appropriation d'une innovation est un moment clef qui, en créant de nouvelles pratiques, va permettre sa diffusion et sa pérennité.

Deux types d'innovation coexistent :

- ▼ L'innovation participative est une démarche managériale d'intelligence collective qui, dans un écosystème ouvert, facilite l'émission d'idées, la mise en œuvre et la diffusion de solutions innovantes par tous les collaborateurs. Elle favorise la création de valeur et l'épanouissement au travail. « Dans innovation participative, il y a deux mots, le mot innovation qui invite à l'audace, la curiosité et à l'esprit entrepreneur, et aussi le mot « participative » qui évoque le management, les hommes et les femmes, leur motivation, leur envie de progresser et de s'impliquer dans leur entreprise » (Garcia & De Peganow, 2012).
- ▼ Le principe de l'open innovation fait référence, comme son nom l'indique, à un processus d'innovation par lequel l'entreprise n'est plus « refermée » sur elle-même au sein de son département Recherche & Développement, mais s'ouvre au contraire sur une diversité d'autres acteurs extérieurs (chercheurs, entreprises partenaires, clients, étudiants, etc.).

Les organismes de Sécurité sociale évoluent dans un environnement budgétaire contraint qui se traduit par une forte pression de réduction des effectifs : pas de temps spécialement dédié à l'innovation, absence de culture de l'innovation, absence de formation dédiée, absence de liberté, de latitude donnée pour innover avec une trop grande standardisation.

Face à une demande socio-économique toujours plus exigeante et à une transformation accélérée de l'environnement politico-économique, les organismes de Sécurité sociale doivent aujourd'hui répondre à des défis de plus en plus complexes alors même qu'ils éprouvent davantage de difficultés à s'adapter aux profondes mutations que les entreprises marchandes. Le management privé des innovations est ainsi devenu une source d'inspiration pour favoriser la nécessaire mue de ces organismes vers un service public moins procédural, hiérarchique, rigide, parfois « *déconnecté* » de la société et du monde.

Dans ce contexte, les organismes de Sécurité sociale semblent avoir trouvé dans l'innovation managériale un levier pour amorcer leur transformation. Les initiatives, accompagnées de discours et de communications volontaristes, se multiplient quels que soient les branches ou les régimes de Sécurité sociale.

Cependant, l'innovation managériale ne peut produire ses effets qu'à la condition que les nouvelles représentations de l'action publique pénètrent les usages, c'est-à-dire que l'innovation « renouvelle réellement l'esprit et la lettre des actions » et qu'elle soit adoptée par les agents qui la jugent utile (Bichon, 2018). L'Etat, via la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP) a lancé un portail de la modernisation de l'action publique qui vise à accompagner les services publics pour transformer l'action publique et construire un service public plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers.

Cette étude portera sur la diffusion des innovations aussi bien organisationnelles et managériales que celles au service des usagers au sein des organismes de Sécurité sociale. Ce domaine d'innovation concerne donc l'organisation du travail ainsi que son optimisation, et peut avoir comme source l'informatisation ou le management par les processus. L'innovation managériale repose enfin sur une appropriation qui transforme les manières de travailler.

La diffusion de l'innovation repose sur un écosystème vertueux, créateur et qui engage des croyances en portant au rang de norme un comportement hors normes. L'objet de cette étude sera de définir et d'identifier cet écosystème.

II. METHODOLOGIE

A. Méthodologie retenue

1. Étude bibliographique

Pour mener à bien cette réflexion, nous avons réalisé une synthèse bibliographique qui nous a permis d'établir l'état de l'art sur le sujet de l'innovation managériale. De notre analyse d'articles scientifiques dans la presse spécialisées, d'articles dans la presse généraliste, de documents institutionnels, et d'essais, il ressort que le déploiement d'une démarche d'innovation repose notamment sur :

- ▼ Un portage par la direction ;
- ▼ La formation préalable des collaborateurs ;
- ▼ L'engagement des salariés avec un suivi de la démarche et des récompenses ;
- ▼ Le fait de doter d'une certaine autonomie les salariés impliqués ;
- ▼ L'implication de "mentors" qui donnent une vision stratégique et une vue d'ensemble ;
- ▼ La facilitation de l'expression des salariés par le truchement du numérique.

2. Élaboration et diffusion d'un questionnaire d'enquête

Un questionnaire dématérialisé (cf. annexe 2) a été adressé à l'ensemble des organismes de Sécurité sociale (OSS) du régime général ainsi qu'aux organismes du régime agricole ce qui représente 258 questionnaires.

Ce questionnaire avait pour but d'une part de faire un état des lieux de la diffusion de l'innovation dans les organismes de Sécurité sociale et d'autre part d'identifier les actions à mettre en place et les freins rencontrés lors de la mise en place de la démarche d'innovation.

3. Réalisation de l'enquête terrain

La méthodologie a reposé sur la réalisation d'enquête terrain, soit par entretien téléphonique, soit par entretien en face à face. Ces enquêtes ont été menées aussi bien auprès d'organismes de Sécurité sociale que de cabinets de conseil en organisation.

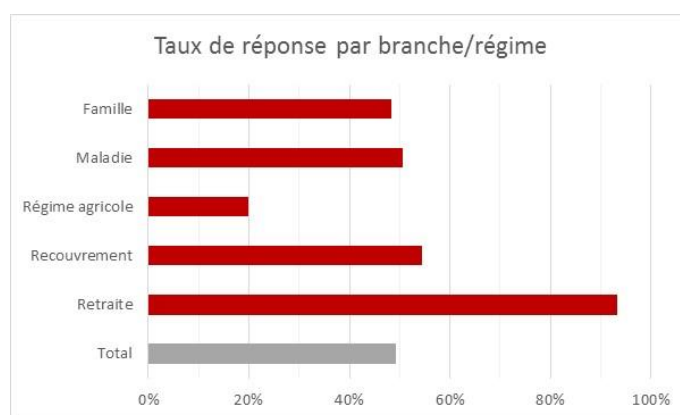
Préalablement, une trame de questionnaire a été élaborée permettant d'aborder les thèmes structurants de la recherche, étant entendu qu'elle avait vocation à s'adapter en fonction des échanges. Les thèmes retenus sont les suivants :

- ▼ Informations générales (branche concernée, taille de l'organisme) ;
- ▼ La démarche d'innovation (maturité de la démarche, modalités d'accompagnement) ;
- ▼ Le processus d'innovation (benchmark, actions mises en œuvre, freins rencontrés).

B. Biais identifiés

1. Représentativité par branche

La participation en fonction des branches est assez inégale et peut induire un biais comme décrit dans le point suivant. Le taux de réponse du régime agricole est relativement bas avec seulement 20 % de répondants. Concernant le régime général, les taux de réponse sont très satisfaisants et permettent d'assurer une bonne représentativité des organismes ayant engagé une démarche d'innovation.



2. Mode de diffusion du questionnaire

Toute enquête lancée comporte le risque de comporter des biais, et ce dans toutes les étapes de sa réalisation.

Un biais est une erreur systématique qui s'introduit dans une enquête et qui vient fausser et/ou déformer les résultats. Les biais rassemblent donc toutes les erreurs qui peuvent se produire au cours de l'observation de sujets (en l'espèce des organismes de Sécurité sociale) entrant dans une enquête. Toutefois tous les biais ne rassemblent pas toutes les erreurs possibles lors de la réalisation d'une enquête, il peut y avoir des erreurs d'analyse, d'interprétation des résultats, des erreurs de croisements statistiques. Il peut également y avoir des erreurs matérielles, comme des erreurs de transcription.

Il est d'usage de regrouper les biais en deux grandes catégories, avec d'un côté les biais de sélection et d'autre part les biais de mesure.

3. Les biais de sélection

Ce sont des biais qui font que les sujets effectivement observés ne constituent pas un groupe représentatif des populations étudiées. Il y a différents types de biais de sélections, qui permettent donc de remettre en cause la pertinence de résultats d'une analyse du fait d'une fausse représentativité dans la répartition des populations étudiées.

- ▼ Le biais de recrutement : il apparaît lorsque le sujet sur lequel l'étude entend travailler favorise l'entrée de certains sujets dans l'enquête ;
- ▼ Les études cas-témoin : c'est le risque d'avoir sélectionné des cas qui ne sont pas représentatifs de l'ensemble des cas : un groupe réduit, un sujet seul ne peut être représentatif d'un ensemble

- ▼ L'auto-sélection : c'est lorsqu'on laisse le choix aux sujets (organismes) étudiés de faire partie ou non de l'étude : c'est dangereux car certains veulent éviter de mettre en pleine lumière leurs difficultés, et l'inverse d'autres ont intérêt à se mettre en lumière, biaisant l'échantillon retenu ;
- ▼ Les non répondants : leur absence peut biaiser l'enquête, car ils ont pu ne pas répondre par refus du sujet, parce que l'enquête ne leur est pas parvenue. Ils peuvent en effet être différents de la population étudiée, et finalement biaiser l'échantillon de travail retenu. Il s'agit donc de veiller à ce que le taux de non-répondants ne soit pas trop important, et s'interroger sur la raison pour laquelle ils n'ont pas répondu, afin de s'assurer de la fiabilité de l'enquête.

Parmi ces différents biais nous pouvons en identifier deux pour notre enquête : l'auto-sélection et les non répondants.

Si le taux de réponse au questionnaire est plus que satisfaisant, il apparaît que celui-ci est très inégal selon les branches ou le régime observés. En l'espèce, quasiment l'ensemble des Carsat a répondu alors que seulement 20% des MSA l'ont fait. Cet écart provient en partie du mode de diffusion utilisé : pour les Carsat le questionnaire a été adressé aux référents innovation de chaque caisse, alors que pour les MSA l'envoi a été fait aux directeurs. De plus, il est possible qu'une part des non-répondants se soient autocensurés car n'étant pas encore engagé leur organisme dans une démarche d'innovation.

4. Les biais de mesure

Ce sont des biais qui regroupent toutes les erreurs systématiques qui peuvent s'introduire dans la mesure des phénomènes pris en compte chez les sujets qui entrent dans l'étude. Ils peuvent exister à différents niveaux.

- ▼ Les biais liés à la subjectivité de l'enquêteur : si le questionnaire n'est pas dispensé de façon totalement identique aux personnes interrogées, il y a un risque d'influencer les réponses. En effet, cela peut suggérer inconsciemment des réponses, particulièrement si l'agent donne des exemples de réponses, ou essaie d'illustrer la question. Face à ce risque de subjectivité, il est intéressant d'adopter un questionnaire standardisé, afin de travailler de façon aveugle, mais aussi et surtout posséder des instruments de mesure rigoureusement standardisés que sont les questionnaires. Ils se doivent d'être le plus clairs possibles, d'éviter des termes qui peuvent porter un double sens, qui peuvent poser question, qui peuvent. Le questionnaire idéal est dématérialisé, ce qui supprime le problème de la subjectivité de l'enquêteur.
- ▼ Les biais de mémorisation : selon son intérêt pour l'enquête, un sujet se souviendra plus ou moins d'éléments intéressants pour l'étude, et inversement, éludera volontairement certains éléments, dont il ne juge pas opportun de les mettre en avant, soit par secret, soit par déception...
- ▼ Le biais de classification, de jugement : c'est lorsque l'observateur connaît trop le sujet interrogé, étudié. Toutefois c'est un biais facile à éliminer en éludant volontairement l'identité du sujet de façon à ne pas être influencé.

Ces biais concernent plus particulièrement les entretiens téléphoniques ou en face à face. Pour limiter ces biais les enquêtes de terrains ont toujours été réalisées a minima en binôme.

5. Choix des organismes ciblés pour l'enquête terrain

Le choix des organismes a été réalisé sur la base :

- ▼ Des organismes suggérés dans la fiche de lancement du projet ;
- ▼ De l'expérience personnelle et de réseau des membres de l'équipe projet ;
- ▼ Des informations collectées au fur et à mesure de l'avancée de la recherche-actions.

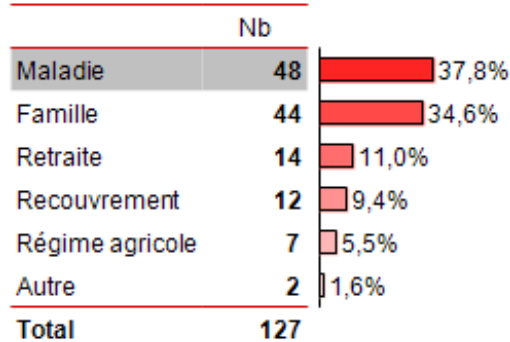
Les enquêtes terrains ont été élaborées sur la base d'un questionnaire-type (cf. annexe 3) avec une modulation en fonction du type d'établissement rencontré (caisse nationale, caisse locale, entreprise privée, ...).

C. Présentation du panel et chiffres clefs

Le questionnaire a obtenu un taux de réponse élevé avec 127 réponses soit près de 50 % des questionnaires adressés. Les organismes répondants se répartissent la manière suivante :

A quelle branche / régime appartenez-vous ?

Taux de réponse : 100,0%



Naturellement ce sont les organismes des branches Maladie et Famille qui sont le plus représentés car plus nombreux dans la population totale.

III. L'INNOVATION DANS LES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE AUJOURD'HUI : UN PROCESSUS AU STADE EMBRYONNAIRE

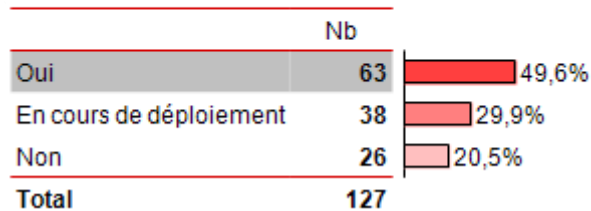
A. L'innovation dans les organismes de Sécurité sociale : une démarche récente

1. Un démarrage récent qui prend de l'ampleur

Parmi les organismes répondants près d'1 sur 2 a engagé une démarche d'innovation et près d'1 sur 3 est en cours de déploiement. Cela montre l'intérêt grandissant pour l'innovation au sein des organismes de Sécurité sociale ces dernières années.

Votre organisme est-il engagé dans une démarche d'innovation ?

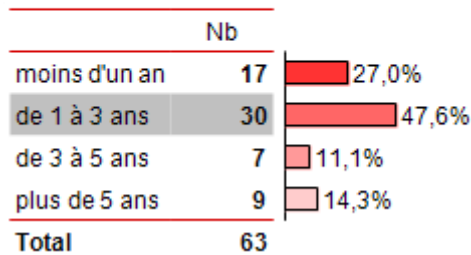
Taux de réponse : 100,0%



Lorsque la démarche est en place, celle-ci l'est depuis moins de 3 ans pour 3 organismes sur 4. L'innovation dans les organismes de Sécurité sociale est encore très jeune. On note que 9 organismes sont précurseurs et ont engagé des démarches d'innovation depuis plus de 5 ans.

Cette démarche est en place depuis :

Taux de réponse : 100,0%



2. Des initiatives diverses

Des Initiatives emblématiques ont été mises en œuvre par certains organismes :

a) La CPAM des Yvelines

Le projet a été déployé en 3 étapes :

- ▼ Phase 1 : Progrescence (approche qui place l'humain au centre de la démarche) ;
- ▼ Phase 2 : innovation participative (émergence d'un management concourant à promouvoir la production d'idées par les collaborateurs) ;
- ▼ Phase 3 : management bienveillant et exigeant (transformation managériale).

La CPAM a nommé un responsable de l'innovation en 2016 afin de coordonner la démarche. Le poste est rattaché à la Direction de la stratégie et du développement ce qui permet de matérialiser l'engagement concret de la direction en faveur de cette démarche.

La mise en œuvre de l'innovation participative a reposé dans un premier temps sur une expérimentation qui a été un succès. C'est une démarche qui doit être animée en permanence. Elle est intégrée au projet d'entreprise dans l'axe « Performance ». Elle nécessite de la pédagogie et de la sensibilisation, notamment à destination du public des managers car ils peuvent manifester une « peur » par rapport aux perspectives de leur poste. L'enjeu est « d'être acteur, pas spectateur ». L'application locale de cette démarche suppose d'être transparent et accessible. A ce titre, le dépôt d'idées nouvelles (un espace dédié est disponible sur l'intranet donnant accès à une application locale « ID'Nov » qui permet à chaque salarié de déposer anonymement ses idées) doit être réalisé sans frein managérial. La production d'idées demande l'implication des agents dans l'implémentation des idées approuvées (les agents auteurs des idées sont partie prenante du groupe projet chargé de leur mise en œuvre) dans une logique de responsabilisation.

b) L'Urssaf Midi-Pyrénées

L'organisme a privilégié l'innovation incrémentale afin d'améliorer l'existant en créant le projet « Inovali » dont l'objectif est de développer l'éclosion d'idées. Il s'agit d'un dispositif à 3 étages :

- ▼ Socle d'innovation participative ;
- ▼ Socle cousinade (développement d'échanges et de co-construction avec l'ensemble des organismes de protection sociale de Midi-Pyrénées) ;
- ▼ Le Lab : co-construction des offres de services avec des cotisants, des partenaires, et des start-ups.

La stratégie employée est de développer l'innovation autour de chantiers prioritaires définis par la direction :

- ▼ Mieux gérer et diminuer les flux entrants ;
- ▼ Favoriser les outils collaboratifs ;
- ▼ Piloter la production en juste à temps ;
- ▼ Développer les partenariats ;
- ▼ Pérenniser la démarche en URSSAF ;

c) La Caf de la Seine-Saint-Denis

La Caf est partie du constat que de nombreux projets étaient menés concomitamment avec le risque d'une perte de sens pour les salariés d'autant plus que la communication afférente ainsi que l'utilisation des outils collaboratifs par les collaborateurs étaient hétérogènes. L'objectif a été fixé par la direction de favoriser la transversalité, d'évaluer le retour sur investissement et de faire émerger des idées en tenant compte des contraintes identifiées, comme l'absence de ressources budgétaires en 2018 dans l'attente de la signature de la convention d'objectif et de gestion de la branche Famille. Toutefois, cette contrainte a permis de prioriser les projets.

A ce titre, un Copil innovation a été mis en place réunissant des agents de direction et les membres du bureau du Comité d'orientation stratégique¹.

La Caf a notamment mené un projet innovant intitulé QCD « Qualité Coût Délai » qui consiste à expérimenter une nouvelle organisation de la production mais également de nouvelles formes managériales. Ce projet a reposé sur la substitution d'une logique de production fondée sur le stock et l'antériorité des dossiers par une logique de production privilégiant la qualité de la liquidation et la réduction des coûts cachés inhérent à la non qualité. Pour y parvenir, la Caf a recouru à la fois à des outils de requêtage proposé par la CNAF permettant un ciblage des dossiers à liquider et à des pratiques managériales favorisant l'autonomisation et la responsabilisation des gestionnaires, en particulier le management visuel, une taille d'effectif circonscrite et une relation étroite avec les techniciens vérificateurs de l'Agence comptable.

La phase de bilan du projet a mis en évidence l'appropriation de l'innovation par les gestionnaires eux-mêmes devenant ainsi acteurs à part entière du projet après une phase d'acceptation du changement.

d) La Caf de Paris

La démarche a été initiée afin d'identifier quelles pourraient être les « conditions de l'innovation » au sein de la Caf, en parallèle de la mise en place d'une démarche qualité. Plus largement, les besoins se sont orientés vers le développement d'une culture de l'innovation dans les équipes pour mieux répondre aux attentes des allocataires et de se positionner encore davantage comme un interlocuteur clé sur le territoire.

Elle s'est matérialisée par la réalisation de plusieurs actions :

- ▼ Participation à des voyages apprenants (journées d'immersion et d'itinérance à la découverte de lieux inspirants, porteurs de projets, startups, intervenants qui illustrent une dimension de cette « culture de l'innovation » ou apportent, par leur action, des éléments de réponse aux enjeux) ;
- ▼ U-MAP : création d'un innovathon (65 idées, 2000 « like », 600 commentaires, participation de 30% des salariés, 4 idées retenues) ;
- ▼ Mise en place d'une plateforme d'idéation couplée à un système de gamification ;

¹ Le Comité d'orientation stratégique est l'instance qui réunit l'équipe de direction et les cadres stratégiques de la Caf. Elle a pour rôle notamment de contribuer à la réflexion stratégique sur le projet d'entreprise de la Caf et de proposer des pistes d'amélioration pour accroître la performance des activités.

- ▼ Cycle de sensibilisation : visites (Sécurité sociale belge, ministère des transports belge), films, tiers lieux, capsules innovantes, mise en œuvre de pratiques innovantes par la direction du développement (exemple : application Klaxoon – outil qui se diffuse aujourd’hui dans les services).

Si ces initiatives sont connues à l’intérieur des réseaux, beaucoup restent inconnues par manque de communication.

B. Une démarche portée par la direction

1. Un élément clef du projet d'entreprise

La plupart des organismes ont établi un projet d’entreprise qui définit l’objectif commun à l’ensemble des personnels de l’entreprise, afin de les mobiliser et obtenir ainsi leur motivation via leur adhésion au projet et leur implication devant permettre sa réussite. Il exprime l’unité cohérente de ses diverses orientations stratégiques, dans le respect de la culture d’entreprise, et constitue un moyen de rendre la structure hiérarchique plus souple et plus efficace.

Partie intégrante du projet d’entreprise une charte de l’innovation a été signée par un certain nombre d’organismes de Sécurité sociale (comme la CPAM des Yvelines avec la charte Innov’acteurs). Celle-ci favorise la mobilisation de l’ensemble des acteurs à travers une démarche d’innovation participative afin d’améliorer la performance globale de l’organisme. Cette charte comporte un certain nombre d’engagements parmi lesquels figurent la sensibilisation et la formation de l’ensemble des acteurs (dirigeants, managers et collaborateurs), la mise en pratique d’une démarche d’innovation, la communication interne et externe de cet engagement en faveur de l’innovation participative, etc.

Les directions voient dans l’innovation un levier puissant pour mobiliser et fédérer les salariés autour des objectifs et des valeurs attachés à la mission de service public de leur organisme. L’innovation est ainsi érigée comme un vecteur majeur de performance et de culture organisationnelle. Dans ce sens, la direction doit véritablement être le sponsor de l’innovation non seulement dans un rôle stratégique de visionnaire mais également dans un rôle tactique de mobilisateur de ressources à tous les stades du processus de diffusion de l’innovation (Vas, 2005).

L’innovation est aujourd’hui davantage le produit d’une vision proactive de la stratégie que d’un déterminisme environnemental. Les organisations sont désormais en capacité de mener des politiques volontaires de transformation de leur environnement, bouleversant les paramètres et les facteurs-clés de succès traditionnels. L’innovation met ainsi en exergue la nécessaire flexibilité stratégique des organisations et la capacité des dirigeants à anticiper les évolutions à venir. La littérature scientifique contemporaine sur ce thème souligne la nécessité pour les entreprises d’adopter une attitude délibérément perturbatrice sur le marché.

2. Des séminaires dédiés

Le recours à l’innovation comme levier stratégique implique pour les dirigeants d’être en capacité de favoriser l’émergence d’une communauté partageant une culture et un socle de valeurs communs. Pour parvenir à cet objectif, le dirigeant dispose d’un large panel d’outils permettant la valorisation de la prise d’initiative individuelle mais aussi de réserver des espaces d’échanges mutualisés entre les membres de la communauté. Ces outils peuvent ainsi prendre la forme de trophées de l’innovation en vue de désigner des champions internes, de la mise en place de sponsors internes, de séminaires, de laboratoires d’idées, plateforme interactive favorisant la participation de l’ensemble des collaborateurs, etc.

Au-delà de ces outils, la promotion au sein de l’organisation de l’innovation suppose une évolution du style de management en faveur d’une participation active des salariés. Or, les organismes de Sécurité sociale peuvent, à certains égards, se caractériser par un fonctionnement bureaucratique pyramidal marqué par un poids important de la hiérarchie dans le processus de prise de décision et d’impulsion du changement. La diffusion de l’innovation au sein des organismes de Sécurité sociale impose de procéder à une revue complète et décomplexée des modes de fonctionnement pour favoriser l’émergence de pratiques managériales favorisant

l'autonomie et la responsabilisation des salariés, ce qui requiert une réflexion en profondeur de la part du dirigeant sur ses propres attentes vis-à-vis de ceux-ci.

C. Un accompagnement inégal par les Caisses Nationales

1. L'incarnation de la démarche à la Caisse Nationale

Les Caisses Nationales ont toutes, dans une certaine mesure, mis en œuvre une démarche d'innovation mais la stratégie utilisée est parfois différente d'une branche à une autre.

- ▼ Dans la branche retraite, la démarche existait dans la précédente COG mais elle n'était pas déclinée dans les CPG. Elle l'est désormais par le biais d'une fiche dédiée aux leviers de performance. Celle-ci est donc récente puisqu'elle a été lancée en 2016. Cependant, un référent avait été nommé, en amont, dans chaque organisme à la suite d'un cahier des charges rédigé par la CNAV et transmis aux organismes afin que l'information puisse être diffusée de manière uniforme au réseau.
- ▼ Dans la branche famille, une réflexion a été menée en 2014 avec le projet « Caf du futur » qui avait pour objectif d'anticiper les mutations sociétales. Cette démarche s'est poursuivie par la nomination d'un directeur de l'innovation qui anime un réseau de 14 référents régionaux.
- ▼ La branche maladie n'a pas fait le choix de créer une direction de l'innovation car la stratégie déployée par la CNAM est d'inciter toutes les directions des organismes à insuffler et à porter l'innovation.
- ▼ La branche recouvrement s'est lancée récemment dans la démarche d'innovation en nommant un directeur de l'innovation et du digital en juillet 2018. Cette démarche est encore en cours de construction dans la branche.

Si avec près de 80 %, la plupart des démarches d'innovation ont été initiées par les organismes eux-mêmes, 1 organisme sur 10 s'est lancé dans l'innovation participative sous l'impulsion de sa caisse nationale avec le plus souvent un accompagnement de cette dernière. Cet accompagnement se traduit par la mise à disposition d'outils nationaux dédiés tels qu'un outil de recueil des idées ou une plateforme collaborative. Concernant la formation institutionnelle elle est peu présente ce qui oblige les organismes à recourir à des prestataires externes.

Cette démarche a été initiée :

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	
A l'initiative de mon organisme	81	80,2%
Sous l'impulsion de la caisse nationale	12	11,9%
Autre	8	7,9%
Total	101	

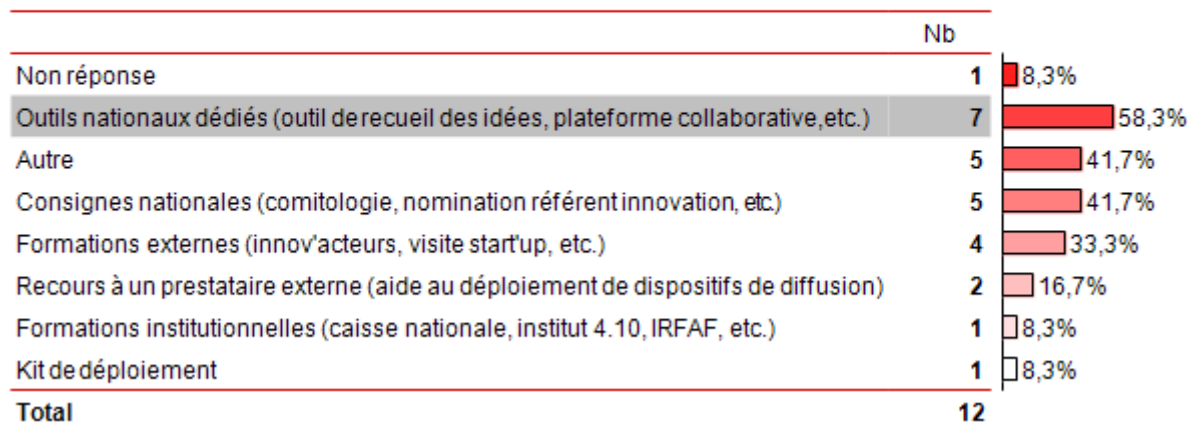
Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique par votre caisse nationale ?

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	
Oui	10	83,3%
Non	2	16,7%
Total	12	

Précisez les modalités d'accompagnement (formations, recours à un prestataire externe, kit de déploiement, etc.)

Taux de réponse : 91,7%



2. Une déclinaison hétérogène de la politique d'innovation dans les réseaux

Tout en bénéficiant d'une autonomie de gestion inhérente à leur statut d'organismes de droit privé chargés d'une mission de service public, les organismes de Sécurité sociale sont organisés d'un point de vue institutionnel en réseaux nationaux placés sous la responsabilité d'une caisse nationale.

Ces réseaux se caractérisent par une hétérogénéité dans leur taille et leur organisation. Au niveau du régime général, tandis que les CAF et les CPAM sont organisées à l'échelon départemental, les CARSAT et les URSSAF ont privilégié l'échelon régional. Par conséquent, le nombre de caisses par réseau est variable ce qui peut accroître les contraintes de mise en œuvre d'une politique nationale de diffusion de l'innovation.

Il ressort en effet que si les caisses nationales du régime général se sont lancées dans des démarches d'innovation, il n'en demeure pas moins que les stratégies adoptées afin de favoriser la diffusion de l'innovation sont marquées par des conceptions et des approches spécifiques qui peuvent se heurter aux représentations locales. Si les caisses nationales tendent à vouloir promouvoir l'émergence et de la diffusion des innovations de rupture, il apparaît que les caisses locales privilégient plutôt la diffusion des innovations incrémentales contribuant à l'amélioration de leur performance interne ou de la qualité de vie au travail.

IV. LES FREINS ET LES ECUEILS A EVITER DANS LA MISE EN ŒUVRE DE DEMARCHES D'INNOVATION

Pour chacun des freins suivants, précisez s'il a été rencontré ...



...et évaluez son impact sur la diffusion de l'innovation

	Moyenne	Ecart-type
Ressources humaines insuffisantes (temps disponible)	3,0	0,9
Difficultés pour impliquer l'ensemble de la hiérarchie	2,9	1,0
Ressources budgétaires insuffisantes	2,8	1,0
Questionnement sur comment valoriser les salariés	2,6	1,0
Résistance au changement des salariés	2,4	0,9
Manque d'adhésion des IRP	2,2	1,2
Peur des salariés d'être jugés	2,0	1,0

Valorisation des échelons : de 1 (Sans importance) à 4 (Très important)

A. L'équilibre bottom-up top-down

1. Au sein d'un réseau

Parmi les freins rencontrés lors de la mise en place d'une démarche d'innovation participative, les plus cités sont par ordre décroissant d'importance :

- ▼ Les ressources humaines insuffisantes ;
- ▼ La difficulté pour impliquer l'ensemble de la hiérarchie ;
- ▼ La résistance au changement des salariés.

A contrario, la peur des salariés d'être jugés, les ressources budgétaires insuffisantes et le manque d'adhésion des IRP ont été finalement peu rencontrés.

Les freins dont l'impact est moindre sont également ceux qui sont le moins rencontrés. En revanche les freins les plus rencontrés ont un impact plus fort sur la mise en place de la démarche d'innovation.

Lorsqu'une culture de l'innovation n'est pas présente, des ressources humaines sont nécessaires pour la mise en place d'une démarche d'innovation, ce qui implique, soit la formation des agents en place, soit le recrutement de ces compétences. Comme les moyens des organismes sont contraints et que les gains liés à l'innovation ne sont pas facilement mesurables, le manque de moyens humain est un frein souvent rencontré et dont l'impact est particulièrement important.

Ces freins, qui se distinguent par leur caractère cumulatif et leur interdépendance, peuvent être regroupés en trois sous-groupes :

- ▼ **Les freins liés à la contingence organisationnelle** : la taille des organismes n'est pas incompatible a priori. Toutefois il est un fait acquis qu'il y a un effort supplémentaire à produire pour initier cette démarche dans un organisme de Sécurité sociale que dans une start-up, ce qui nécessite de lutter contre une certaine inertie ;
- ▼ **Le frein culturel** : résistance au changement, manque d'adhésion des IRP, peur des salariés d'être jugés ;
- ▼ **Le frein financier** : ressources budgétaires insuffisantes qui contraignent la masse salariale.

2. Dans une caisse

Le frein managérial est cité par 58 % des organismes comme un frein régulièrement rencontré et est identifié avec un impact très fort sur la réussite de la diffusion de la culture de l'innovation au sein de l'organisme. En effet, la mise en œuvre de l'innovation conduit parfois à remettre en cause la stratification managériale. L'innovation c'est produire de l'idée qui n'est pas toujours

centrée sur le cœur d'activité : le manager fait face à la contradiction d'inciter à l'innovation mais aussi remplir ses objectifs.

La difficulté à impliquer l'ensemble de la ligne managériale tient à la transformation inéluctable du mode de management lorsqu'un organisme s'engage dans une démarche d'innovation participative.

B. Une mode managériale

D'après la théorie des modes managériales d'Abrahamson (Abrahamson, 1996), « la diffusion des techniques managériales s'explique par des phénomènes de mode, qui tiennent leur apparence à la fois rationnelle et progressiste » (Gilbert et al., 2017). Cette théorie identifie trois principaux vecteurs de diffusion de l'innovation : les médias, les chercheurs/consultants, et les « gourous » qui portent personnellement la démarche dans les organisations. Or, diffuser l'innovation par mode ne semble pas pertinent si l'effet recherché est une meilleure performance pérenne, ce qui implique alors d'ancrer la démarche d'innovation sur le long terme. Cela appelle donc une vigilance particulière pour éviter à la fois la dépendance à une forte personnalité des entreprises « phare » (des « gourous ») et l'absence d'une stratégie d'innovation sur le long terme.

1. La dépendance à un gourou

La diffusion de l'innovation dans une organisation est étroitement liée à l'engagement voire la croyance du dirigeant dans ce type de démarche de sorte qu'elle constitue de fait une condition sine qua non de sa réussite, et implique « une forte personnification de la démarche » (Gilbert et al., 2017).

Il est attendu aujourd'hui du dirigeant qu'il assure ses missions mais surtout qu'il fasse preuve d'un « dépassement dans ses fonctions » (Alter, 2010), c'est-à-dire qu'il soit en capacité de s'ouvrir à d'autres domaines que le sien. Confronté à un environnement en constante évolution qui se caractérise par un degré de complexité de plus en plus élevé, il est appelé à concilier injonctions contradictoires, incertitudes, paradoxes et acceptation de l'échec. De fait, le dirigeant est aujourd'hui sommé de se remettre en cause personnellement, de s'adapter en permanence pour répondre aux sollicitations internes et externes de sa fonction mais aussi de trouver un équilibre entre l'énergie disponible et l'énergie nécessaire pour y faire face.

L'innovation repose avant tout sur un socle de croyances et n'obéit donc pas systématiquement à un processus rationnel de prise de décision. Les dirigeants ne sont pas en capacité de prévoir la rentabilité des dépenses liées à la l'innovation, notamment parce que le succès d'un nouveau produit ou d'une nouvelle organisation n'est que très faiblement prévisible et mesurable. Norbert Alter estime que les méthodes mises en œuvre pour innover « ne sont donc pas soumises directement à des principes de gestion rationnels, mais bien plus largement à l'intuition, à la conception du bien et la reconnaissance » (Ibid). Au sein de ce processus, le dirigeant s'appuie sur des croyances, en particulier lorsqu'il s'agit d'une innovation organisationnelle, c'est-à-dire de l'instauration de nouvelles méthodes managériales. A cet égard, le sociologue montre que les innovations organisationnelles (qualité totale, management participatif...) sont le produit des normes dominantes dans l'univers des dirigeants.

Dans les organisations, l'innovation suppose que les déviants disposent d'une marge de manœuvre. Pour Norbert Alter, la réussite d'une innovation organisationnelle dépend de la disposition de la direction à accepter les transgressions, les pratiques non prévues, considérées comme des déviations « constructives », censées permettre de travailler plus efficacement. « C'est dans ce type d'espace que se construit l'appropriation de l'innovation par les opérateurs » (Ibid). Cette appropriation ne fonctionnera pas si l'innovation est présentée comme l'affaire de quelques spécialistes. Les innovateurs ne se définissent donc pas par leur statut ou leur niveau hiérarchique, mais par une attitude qui leur permet de « construire l'autonomie et la reconnaissance sociale dont ils ne disposent pas en situation normale » (Ibid). Néanmoins, ce processus reste borné, rattrapé par les directions qui ont besoin de l'institutionnaliser et de le stabiliser.

La réussite d'une innovation ne réside pas dans ses qualités intrinsèques, mais dans sa faculté à faire sens aux yeux des individus et à entrer dans les usages sociaux au sein de l'organisation. En matière de management, les directions sont souvent tentées d'imposer leurs innovations. Norbert Alter parle « d'innovation dogmatique » pour caractériser ces situations (Ibid).

La réussite de la diffusion de l'innovation dépend donc de la capacité du dirigeant à incarner et à en accepter les attermolements sous-jacents. Le problème réside alors dans l'incertitude qui entoure l'avenir du dirigeant au sein de l'organisation dans un contexte de promotion de la mobilité dans les parcours professionnels des agents de direction.

La dépendance de la démarche d'innovation à l'incarnation par son dirigeant implique qu'il faut préparer la transition lors du départ de ce dernier. Plus la démarche est engagée depuis longtemps, plus le retour en arrière sera difficile (effet cliquet) et plus les attentes des salariés seront importantes envers le successeur. En cas d'interruption, il existe un risque important de perte d'implication des personnels et difficultés pour réenclencher le processus si mis en veille trop longtemps.

Une des réponses possibles à ce risque est une appropriation par les managers qui font vivre l'innovation à chacun des niveaux hiérarchiques de l'organisation.

2. L'absence de stratégie de long terme

Succomber à effet de mode, faire de l'innovation pour faire comme les autres est un risque pour l'ancrage de la démarche sur le long terme. L'innovation ne doit donc pas être une fin en soi, mais être au service de la performance et donc de la stratégie de l'organisme.

Innover sur le long terme, pour le futur n'est pas chose aisée et ce pour des raisons multiples. Il y a d'une part les regroupements d'activités qui peuvent arriver au fil des années, donc le transfert d'activités vers une autre caisse, mais aussi la possibilité d'échanger de l'activité et de se trouver avec une masse de travail plus importante sur un domaine où l'innovation était en cours. Il peut donc se trouver des difficultés de recalibrage de l'innovation.

Autre élément important, qui est l'incertitude sur l'avenir même de certaines activités. Non seulement les outils utilisés pour réaliser l'activité sont en constante évolution, mais il est certain que de grands progrès sur les outils informatiques de liquidation vont intervenir dans les années qui viennent, ce qui risque de rendre l'innovation peu utile, donc se pose la question de la juste allocation des ressources dans une innovation qui envisage de dépasser une difficulté actuelle, difficulté qui risque d'être brutalement résolue par une réforme de l'activité, soit par un transfert soit par des outils nouveaux qui vont supprimer le problème.

Enfin, c'est aussi une stratégie mise à mal par une incertitude sur les ressources à disposition. Jusqu'alors peu de ressources sont directement allouées à l'innovation, incertitude encore plus poussée sur les effectifs présents dans la caisse, qui sont irrémédiablement amenés à être réduits. C'est donc une charge importante qui fait qu'une stratégie à long terme est difficilement envisageable au regard des budgets, et des évolutions de l'activité.

V. UN ECOSYSTEME FAVORABLE A L'INNOVATION AU SERVICE DE LA PERFORMANCE ET DE L'EFFICIENCE

L'innovation n'apparaît pas ex-nihilo. Si des freins et des erreurs à éviter ont été identifiés pour assurer un terrain propice à l'innovation, un véritable écosystème peut être mis en place et ainsi favoriser l'innovation dans un organisme. Si cet écosystème forme tout, la mise en œuvre des différents éléments clefs peut se faire de manière incrémentale, puisqu'un seul d'entre eux favoriserait déjà l'émergence d'innovations.

Pour chacune des actions suivantes, précisez si elle a été mise en œuvre ...

	Oui	Souhaité mais non réalisé	Non
Charte de l'innovation	10,9%	15,6%	73,4%
Inscription dans le projet d'entreprise	77,4%	17,0%	5,7%
Communication sur le droit à l'erreur	34,4%	26,6%	39,1%
Séminaire	66,1%	11,3%	22,6%
Plateforme collaborative	33,9%	33,9%	32,3%
Création poste innovation	43,5%	12,9%	43,5%
Allocation d'un budget dédié	27,4%	14,5%	58,1%
Formation des managers	45,2%	35,5%	19,4%
Objectif part variable directeur / prime de résultat / EAEA	38,7%	8,1%	53,2%

... et évaluez son impact sur la diffusion de l'innovation

	Moyenne	Ecart-type
Formation des managers	3,6	0,6
Inscription dans le projet d'entreprise	3,6	0,7
Création poste innovation	3,4	0,8
Communication sur le droit à l'erreur	3,3	0,8
Séminaire	3,3	0,8
Plateforme collaborative	3,1	0,8
Charte de l'innovation	3,0	1,0
Allocation d'un budget dédié	2,9	1,0
Objectif part variable directeur / prime de résultat / EAEA	2,8	1,0

Valorisation des échelons : de 1 (Sans importance) à 4 (Très important)

A. Une stratégie d'entreprise

1. Un portage par la direction qui définit le sens de la démarche

Recommandation n°1 : Porter la démarche au niveau de la direction en mettant en exergue le sens de sa mise en œuvre et la vision stratégique.

Recommandation n°2 : Inscrire l'innovation en tant que projet d'entreprise avec des objectifs clairs et concrets qui donnent lieu à un suivi.

Une démarche d'innovation doit être portée par la direction (Martín Robles, 2018) qui doit donner un sens et une vision à la démarche, notamment en intégrant un véritable projet d'entreprise ou en adhérant à une charte de l'innovation. Porter la diffusion de l'innovation en tant que projet d'entreprise permet de donner une dimension contractuelle à l'innovation, de souligner un engagement en faveur de la démarche, mais il devra pour cela fixer des objectifs clairs et concrets pour permettre un suivi et un évaluation.

En effet, c'est à travers cette vision et les objectifs concrets afférents que les salariés vont adhérer à la démarche et que pourra se développer une culture de l'innovation au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, près de 77 % des organismes ont inscrit l'innovation dans leur projet d'entreprise et considèrent que l'impact de cette action est très important. Ce portage par la direction se traduit également par l'organisation d'un séminaire dédié pour 2 organismes sur 3. C'est un temps fort de communication envers l'ensemble des collaborateurs.

Recommandation n°3 : Instaurer une direction au contact et exemplaire sur l'innovation pour créer des temps d'horizontalité.

Si une démarche d'innovation doit être appuyée et soutenue par les dirigeants pour être pérenne, elle ne doit pas fonctionner de manière descendante. En effet, une animation exclusivement top-down pour assurer l'engagement à long terme des personnes. Avec un fonctionnement bottom-up, c'est-à-dire une démarche d'innovation dont l'ensemble des collaborateurs s'est appropriée et dont ils assurent l'animation, s'accompagne d'une motivation intrinsèque.

La mise en œuvre de canaux bottom-up débute avec une direction au contact des collaborateurs. Des initiatives telles que, l'ouverture de séances du Comité de direction aux agents ou des déjeuners communs entre directeurs et collaborateurs permettent ce rapprochement.

2. Susciter l'engagement des salariés avec un suivi et des récompenses

Recommandation n°4 : Mettre en place des référents de proximité de la démarche d'innovation pour la faire vivre.

Une fois mise en œuvre, une démarche d'innovation doit vivre afin que l'investissement initial nécessaire puisse amener les bénéfices escomptés. Un simple lancement solennel d'une démarche d'innovation, sans une animation au quotidien, des moments forts et marquants ainsi qu'une communication sur les réussites ne saurait s'ancrer dans la durée et donc amener une amélioration de la performance.

Ainsi, des relais de terrain de la démarche semblent nécessaires. Des relais terrains participent à diffuser l'innovation en tant qu'influents locaux, en "inspirant la confiance à leurs voisins" (Gaglio, 2011). Leur rôle est d'animer de manière permanente au plus près des agents la démarche d'innovation pour la faire vivre et s'assurer du maintien sur chaque site des démarches déployées. Ils participent ainsi à essaimer la culture de l'innovation dans l'organisme en stimulant et motivant les personnes sur le terrain au quotidien, et sont le référent de proximité de l'innovation. Pour fédérer autour de la démarche, les relais de terrain doivent savoir partager, communiquer et être à l'écoute afin de pouvoir accompagner les agents, soutenir la formulation d'idées et faciliter l'entraide et la collaboration.

Recommandation n°5 : Mettre en place des défis de l'innovation pour susciter la participation.

Recommandation n°6 : Établir des règles claires, en respectant un équilibre entre cadrage rigoureux et liberté d'idéation pour assurer une stabilité du fonctionnement de la démarche.

Par ailleurs, mener des campagnes annuelles sur une thématique permet de relancer la dynamique de l'innovation autour de la recherche de solutions sur une problématique particulière. Avec des défis de l'innovation, la démarche suit un certain rythme, même si l'innovation peut être ouverte tout le temps. En effet, il est possible de combiner l'innovation spontanée, ouverte tout au long de l'année - c'est-à-dire que tout collaborateur peut émettre une idée à tout moment -, et l'innovation provoquée avec des défis thématiques. Nonobstant, les thématiques doivent laisser une marge d'innovation et ne doivent pas censurer de manière excessive l'idéation, en créant une fausse démarche d'innovation. Si la démarche est perçue comme une fausse participation des collaborateurs et une simple recherche de légitimation d'idées ou d'orientations actées, les participants abandonneront la démarche et seront très difficilement récupérables. Les règles du jeu doivent donc être bien définies en amont, avec un cadrage suffisamment rigoureux tout en laissant une importante marge à l'expression de tous les agents, ceci afin d'éviter un important changement d'orientation et une volatilité des règles d'édition en édition.

Parmi les organismes ayant mis en place une démarche d'innovation 43 % ont créé un « poste innovation » et cette action arrive en 3^e position des actions ayant le plus d'impact sur la démarche.

Recommandation n°7 : Créer un événement annuel festif pour récompenser et fidéliser l'engagement des salariés.

Afin de récompenser l'engagement des salariés, un moment festif et marquant, ayant lieu tous les ans devrait être organisé. À la fois pour récompenser les projets innovants les plus plébiscités, ce qui permet de montrer l'intérêt de la démarche, mais également pour favoriser les échanges, de stimuler la mise en œuvre des bonnes pratiques pour favoriser l'innovation. Ce type d'événements peut également constituer un moment de détente, d'échanges informels et renforcer les liens au sein et entre les équipes.

Recommandation n°8 : Maintenir une communication participative et permanente pour diffuser au sein de l'entreprise la culture de l'innovation.

Il est également essentiel que l'ensemble de la démarche soit publicisé avec une communication interne dont le but est de diffuser la culture de l'innovation au sein de l'entreprise. Ainsi, un suivi des différentes propositions avec un outil numérique participatif, qui permette de connaître l'état de mise en œuvre des différentes idées déposées, et une réponse détaillée et pédagogique de la direction pour les propositions écartées².

Recommandation n°9 : Créer une plateforme numérique permettant de suivre la vie d'une idée, de son dépôt au suivi de sa réalisation.

La mise en place d'une plateforme numérique pour déposer, suivre, commenter et choisir les idées semble également être un élément clef du déploiement d'une démarche d'innovation et de la création d'une communauté au sein de l'organisme. Le déploiement de cette plateforme pourra se faire par partage des initiatives existantes.

Recommandation n°10 : Mettre en place un budget dédié à l'innovation.

Pour qu'une démarche d'innovation vive sur le long terme et soit visible au sein de l'organisme, la mise en place d'un budget dédié est recommandée. En effet, il est important de pouvoir mobiliser et affecter un niveau de ressources tel que les collaborateurs soient incités à produire des idées, à s'approprier le changement et à promouvoir l'innovation. A cet égard, la direction de la Caf de la Seine-Saint-Denis a arbitré en faveur de l'attribution d'un budget dédié afin d'encourager l'innovation et sa diffusion.

B. La transformation managériale

Le succès d'une démarche d'innovation repose essentiellement sur l'implication des managers, véritable relais pour l'appropriation et la diffusion d'une démarche d'innovation au sein d'un organisme. Le modèle managérial dominant est celui du leadership situationnel. S'il s'adapte à la compétence et à la motivation de ses collaborateurs en adoptant un fonctionnement plus ou moins directif ou déléguatif, « le manager parle, les collaborateurs écoutent » (Zara, 2016). Or, un manager au service de l'innovation doit changer de logique pour arriver à co-construire, sa posture est donc inversée : « le manager écoute, les collaborateurs parlent » (ibid).

Un manager devra partager son pouvoir, ses informations, et savoir fédérer son équipe autour d'un travail commun. Le manager ne doit plus décider seul, afin de permettre l'expression des idées de chacun en sachant faire émerger les potentiels.

Cette redéfinition du rôle nécessite une pédagogie et une formation auprès des managers, et les nouvelles compétences requises pour l'exercice de leurs missions doivent également être prise en compte lors des recrutements.

Nous avons identifié deux grands principes pour guider la transition du manager au leader.

² Cf. annexe 5 : circuit de traitement des idées

1. Faire du manager le développeur des potentiels de chacun

Dans une vision bureaucratique selon l'acception wébérienne le manager est le relais des consignes de la direction. Il transmet donc les orientations sur le terrain, trouve des solutions pour arriver aux objectifs qui lui sont fixés, sans associer ses équipes à la prise de décision. Dans un écosystème innovant, le manager est davantage facilitateur que donneur d'ordre, il facilite l'émergence de solutions à partir de méthodes d'animation suscitant la participation de ses collaborateurs.

Ainsi, la diffusion de l'innovation passe par l'innovation managériale dans l'entreprise. Cette innovation managériale est en outre un « élément clef de la performance collective et une condition de réussite de la transformation organisationnelle » (Frimousse & Peretti, 2016). L'innovation managériale est en effet un levier pour donner du sens au travail des collaborateurs, ce qui est un levier de performance, puisque donner du sens c'est d'abord donner envie. Travailler avec envie, c'est ne pas voir passer le temps, c'est partir avec l'envie de continuer, et revenir avec plaisir au travail, c'est travailler dans une dynamique d'équipe, donner et recevoir. Avoir plaisir au travail ne se ressent pas que dans l'entreprise, c'est une dynamique globale dans laquelle le salarié se place, il aura plus tendance à prendre soin de lui, de sa famille, de son environnement, c'est de l'énergie qui se répand sur toute sa vie.

L'innovation managériale comprend à la fois un changement de pratique sur le plan horizontal mais aussi vertical. Une action de formation des managers est donc nécessaire afin de leur apprendre leur nouveau rôle et les techniques d'animations qui l'accompagnent.

Horizontalement, l'enjeu est d'installer des dispositifs collaboratifs, fondés sur l'intelligence collective et à même de transcender les silos et de promouvoir la coopération transverse. Verticalement, il s'agit de faire évoluer la posture des managers tout au long de la ligne hiérarchique. Cela passe par des formations expérimentales visant à faire prendre conscience aux managers que la notion d'autorité légitime n'est pas tant fondée sur le statut et le niveau d'expertise technique, mais plutôt sur la capacité qu'il a à donner du sens, à entraîner, à aider, à faire s'épanouir les talents.

« Si hier le savoir du manager le plaçait en situation de pouvoir, aujourd'hui, c'est sa capacité à développer le savoir des autres qui le légitime » (Cristol & Mellet, 2013).

Le manager doit donc raisonner collectif et devenir accélérateur de réussite. Par ailleurs, un manager en mode collaboratif doit faire preuve de bienveillance, en instaurant un climat de confiance avec ses collaborateurs, et en sachant reconnaître l'autre de manière explicite.

45 % des organismes ont mis en place des actions de formation spécifiques à destination des managers. C'est l'action identifiée comme ayant le plus d'impact sur la diffusion de l'innovation dans les organismes. C'est également un point qui a été identifié comme un frein souvent rencontré et majeur (cf. supra).

Recommandation n°11 : Instaurer des parcours immersifs à destination des managers afin de les acculturer à l'écosystème d'un organisme innovant en complément de leur formation.

L'implication de la hiérarchie est essentielle dans la diffusion de l'innovation dans l'organisme. Pour se faire, en amont d'une formation spécifique sur l'animation de l'innovation en organisme, un parcours immersif dans des organismes ayant déjà déployer l'innovation en leur sein permettrait de poser la première pierre indispensable de l'acculturation de la ligne managériale.

2. « Ceux qui savent font »

Recommandation n°12 : Associer les équipes à la recherche de solutions innovantes pour remplir les objectifs et trouver de nouveaux leviers de performance grâce à l'animation des managers.

Le manager doit pouvoir être un révélateur de potentiels en lâchant du contrôle et donc en faisant confiance à « ceux qui savent ». Le manager d'une entreprise innovante est avant tout l'animateur d'un collectif hétérogène travaillant pour un objectif commun. Il doit donc donner du

sens au quotidien aux membres de son équipe, en permettant à chacun de s'accomplir et de développer ses potentiels tout en cultivant un esprit d'équipe.

Il doit donc développer l'autonomie de son équipe et des agents qui la composent, leur donner la parole pour trouver des solutions innovantes aux problèmes rencontrés. En effet, le manager au service de l'innovation n'est plus l'expert technique qui réfléchit seul aux solutions. Il anime un collectif pour faire que les experts qui réalisent les tâches aux quotidiens puissent co-construire des solutions innovantes. Cela implique de montrer la confiance portée dans les différents membres de l'équipe, d'accepter le droit à l'erreur, et de faire preuve de bienveillance. Cette bienveillance ne signifie pas moins d'exigence, puisque le manager est garant du rappel des règles, et doit savoir dire non mais de manière pédagogique et raisonnée sans arguments d'autorité.

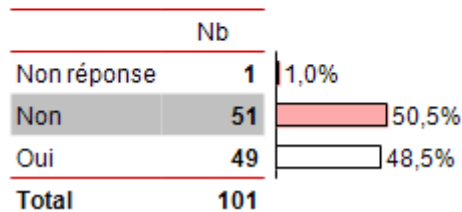
C. Le partage des connaissances

1. Créer un réseau de partage de l'innovation entre caisses et entre branches

Le questionnaire a mis en évidence que les organismes recourent le plus souvent au benchmarking en sollicitant dans et en dehors de l'écosystème de la Sécurité sociale. En effet, un organisme sur deux a réalisé un benchmarking des bonnes pratiques en matière de diffusion de l'innovation, principalement auprès des organismes de Sécurité sociale (90%), loin devant des entreprises du secteur marchand (55%) et les associations de promotion de l'innovation (22%).

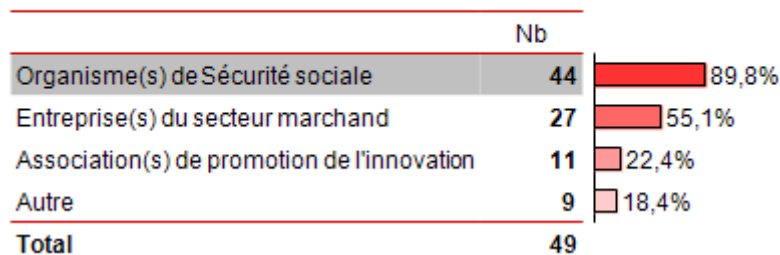
Avez-vous réalisé un benchmarking des bonnes pratiques en termes de diffusion de l'innovation ?

Taux de réponse : 99,0%



Celui-ci a été réalisé auprès de :

Taux de réponse : 100,0%



Recommandation n°13 : Créer et animer un réseau social interbranche favorisant l'émergence d'une communauté de l'innovation.

Dans le cadre de sa convention d'objectif et de gestion (Union des Caisses nationales de Sécurité sociale, 2013), l'UCANSS s'est engagée à « Favoriser, dans ses domaines de compétences, une mise en relation des communautés professionnelles issues des différentes branches autour de problématiques communes ». C'est dans ce cadre qu'elle a ouvert fin 2014 une plateforme collaborative interbranches en ligne : « U Réseaux ». Cette plateforme permet de communiquer sur les grandes initiatives proposées par l'ensemble des branches de la Sécurité sociale en matière d'innovation (qu'il s'agisse du développement des premiers chatbots basé sur de l'Intelligence artificielle, d'événements innovants proposés aux grands publics ou encore de

récompenses reçues par un organisme de Sécurité sociale). Elle contribue ainsi à augmenter la visibilité des organismes innovants et à partager les principales réussites avec les mêmes outils que proposent les réseaux sociaux privés en favorisant l'interaction des utilisateurs (commentaires, votes, tchat, etc.).

Ces deux exemples suggèrent que la diffusion d'une innovation ne dépend pas seulement de la validité d'un fait scientifique mais aussi de la puissance du réseau mis en œuvre (Gaglio, 2011). Il s'agit ainsi d'augmenter la visibilité des organismes innovants en favorisant le partage de leur expérience et de leurs réussites. Cette émulation à partir des organismes « phare » et du storytelling de la réussite de leur démarche peut également favoriser la diffusion de l'innovation, en prenant garde à ne pas tomber dans le biais de la mode managériale (Gilbert et al., 2017).

2. Créer des événements locaux d'innovation horizontale

Recommandation n°14 : Organiser des séminaires ou des ateliers inter-organisme et interbranche sur l'innovation.

Une des conditions essentielles de réussite de la diffusion de l'innovation réside dans la capacité des organismes à transcender leur mode de fonctionnement vertical afin de favoriser l'horizontalité du processus d'innovation. Parmi les instruments disponibles pour atteindre cet objectif, se retrouvent la mise en place d'un laboratoire de l'innovation ou encore l'organisation d'événements spécifiques permettant une réflexion partagée sur des problématiques communes (gestion des compétences, contrôle interne, démarche qualité, pilotage de la production, etc.).

C'est dans ce sens que la CNAF a mis au point un « CafLab » permettant à chacune des Caf d'échanger sur leurs pratiques à partir de thématiques conjointes lancées à l'initiative, soit de la caisse nationale, soit des organismes locaux.

3. Tutorat de l'innovation

Parmi les organismes n'ayant pas encore initié de démarche d'innovation, il n'en demeure pas moins que ceux-ci manifestent un intérêt pour ce type de démarche. En effet, sur 21% des organismes ayant répondu au questionnaire qui déclarent ne pas avoir engagé de démarche d'innovation jusqu'à présent, la moitié est toutefois en cours de réflexion à ce sujet.

Quelles sont les raisons qui font que votre organisme n'a pas encore engagé de démarche d'innovation ?

Taux de réponse : 88,5%



Ces organismes identifient comme levier pour favoriser la diffusion de l'innovation en leur sein :

- ▼ La capacité à mobiliser une ressource interne afin d'identifier les sources d'innovation internes et externes à l'organisme et de structurer un dispositif permettant de les susciter et de les diffuser ;
- ▼ Un appui méthodologique personnalisé ;
- ▼ La mise au point d'une boîte à outils dédiée ;

- ▼ Un engagement fort du réseau ou de la branche, par des actions et des initiatives nationales encourageant le développement de l'innovation dans les organismes.

Recommandation n°15 : Développer des postes dédiés à l'innovation et mutualisés entre organismes.

Il apparaît donc important de mettre en commun au sein de chaque réseau des ressources aux compétences identifiées ou de créer des postes mutualisés entre organismes. C'est ce qui a d'ailleurs été développé au niveau de la branche Famille avec la création d'un réseau de référents à hauteur d'une ressource spécifique par Centre de Ressources (CDR) dont la part d'activité dédiée à l'innovation est comprise la plupart du temps entre 25 et 50 %. Des postes dédiés à l'innovation à 100 % dans chaque réseau aurait un double effet : d'une part, un déploiement plus rapide de l'innovation dans les organismes et, d'autre part, une professionnalisation des référents.

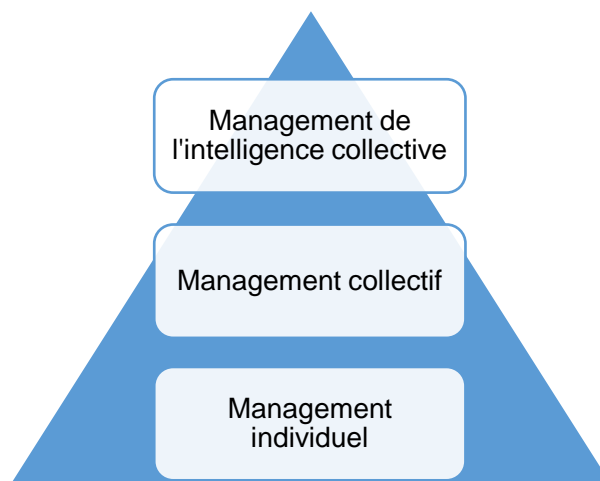
Cette mesure permet également de réduire les écarts entre les organismes de petite taille et les organismes de taille plus conséquente. En effet, le facteur « *taille* » est important dans la possibilité de dégager des ressources humaines à consacrer à l'innovation.

Recommandation n°16 : Développer une offre de formation nationale avec un tutorat par un organisme expérimenté.

Les organismes qui souhaitent s'engager dans une démarche peuvent capitaliser sur l'expérience engrangée par les organismes pionniers et ainsi bénéficier d'un accompagnement personnalisé.

D. La confiance en l'intelligence collective

L'intelligence collective peut se définir comme l'ensemble des intelligences du terrain, à partir de savoirs et d'intelligences hétérogènes (Zara, 2016). La confiance en l'intelligence collective agit comme un booster de l'innovation lors du kick-off de la démarche. Dans une entreprise, faire appel à l'intelligence collective signifie se poser des questions ensemble et réfléchir aux réponses ensemble. Cependant, l'intelligence collective ne signifie pas décision collective. Réfléchir ensemble n'impacte pas la chaîne de délégations de prise de décision, mais augmente leur légitimité. Ainsi, l'intelligence collective est un outil central pour créer plus d'engagement, mais aussi plus d'agilité, et de sécuriser le processus de prise de décision en offrant une vision claire, plus de richesse et un sens aux décisions.



Olivier Zara a théorisé le développement de l'intelligence collective sous forme de pyramide (Ibid.). Ce développement commence par les actes de management individuel qui constituent ainsi le socle de la pyramide. En effet, il s'agit d'abord de développer l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et sa compétence pour la réalisation de ses activités. La strate suivante vise le développement du management collectif, c'est-à-dire le développement de l'autonomie d'une équipe, la motivation et la compétence à travailler ensemble dans un même but. Enfin, le sommet de la pyramide est matérialisé par le management de l'intelligence

collective, pour la faire vivre une fois qu'elle a émergé. Il s'agit alors de développer et gérer les ressources intellectuelles d'une équipe pour lui donner la capacité de co-construire, de partager et d'innover que cela soit en interne ou en réseau.

1. Donner les moyens à chacun pour une participation de tous les agents

L'action du manager se fait sur deux niveaux : le management individuel et le management collectif. En effet, les actions du manager pour susciter la participation des agents doivent à la fois chercher à développer l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et sa compétence (management individuel) et l'autonomie d'une équipe.

Ainsi, le management de l'intelligence consiste à gérer et développer les ressources intellectuelles d'une équipe, lui donne la capacité de co-construire, de partager et d'innover en valorisant ses ressources intellectuelles (Zara, 2016).

Recommandation n°17 : Développer une offre de formation nationale pour implémenter et faire vivre une démarche d'innovation.

Recommandation n°18 : Former les managers à leur nouveau rôle d'animateur de collectif.

La compétence clef du manager au service de l'innovation est l'intelligence relationnelle, afin de pouvoir animer le collectif et d'assurer la participation de tous les membres de l'équipe. Des méthodes d'animation permettent de faire participer l'ensemble des membres d'une équipe. Ainsi, des réunions régulières doivent permettre d'entretenir la culture de l'innovation au sein des équipes en faisant appel à la co-construction de solution. Les managers doivent savoir alterner entre les moments descendants et ascendants lors de ces réunions et susciter la participation des introvertis en respectant un temps de réflexion individuel préalable, l'expression par "papier anonyme" sur un arbre à idées, et la réflexion en groupes restreints. Le manager est ainsi facilitateur, c'est-à-dire qu'il doit :

- ▼ Aider chacun à donner le meilleur de lui-même ;
- ▼ Faire naître les meilleures idées au sein d'un groupe en renforçant les liens de confiance entre ses membres
- ▼ S'appuyer sur des ateliers, des jeux innovants et la discussion.

Un bon facilitateur travaille exclusivement avec des groupes, adopte une position basse sans donner d'avis sur le fond, et sait guider un groupe à travers différents processus de travail collectifs notamment les pratiques d'inclusion, de co-construction et de déclusion.

Le manager doit également savoir détecter les potentiels et les points forts des collaborateurs pour renforcer leur autonomie et développer leurs compétences, ce qui augmente leur implication au quotidien.

2. Transcender les silos et promouvoir la coopération transverse

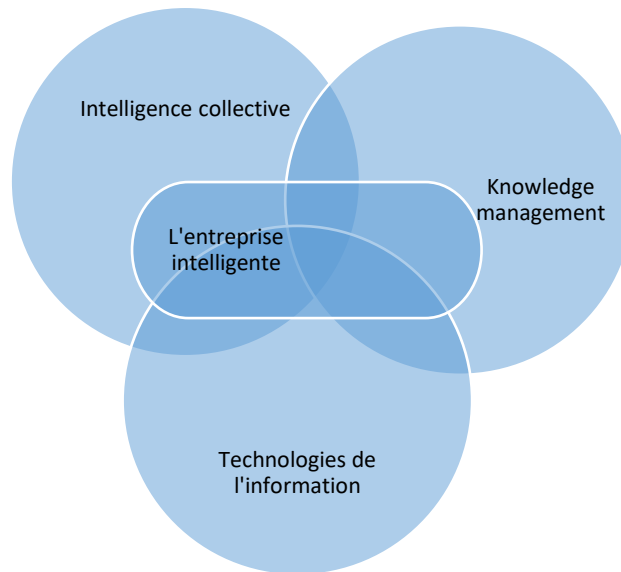
Recommandation n°19 : Créer des synergies au sein des organismes pour briser les silos et favoriser une co-construction transverse de solutions innovantes.

Le manager de chaque équipe a un rôle clef pour la diffusion de l'innovation au sein d'un organisme. Cependant, l'innovation ne se cultive pas uniquement au niveau d'une équipe, en silo. Il s'agit plutôt de créer une émulation entre les différentes équipes, de partager les bonnes pratiques, les connaissances et les expériences.

Créer des liens entre les membres d'une organisation peut se faire à partir d'un réseau de personnes ayant un lien particulier par exemple une même formation ou une même mission fonctionnelle. Par exemple, un groupe de co-développement managérial, pour développer les compétences entre pairs sur les méthodes innovantes et participatives de gestion d'équipe.

Il en va ainsi de la création de postes tels que responsable du contrôle interne ou responsable de la démarche qui sont de nature même à promouvoir les interactions entre les membres de

l'organisation et à favoriser l'émergence d'une approche transversale et mutualisée des problématiques de gestion dans un sens coopératif et participatif.



Le schéma représente l'entreprise intelligente qui repose sur trois piliers interdépendants et en interaction permanente, selon Olivier Zara (Zara, 2016) :

- L'intelligence collective : la quantité et la qualité des coopérations intellectuelles au sein de l'entreprise ;
- Le knowledge management : la quantité et la qualité des connaissances ;
- Les technologies de l'information : la quantité et la qualité des logiciels, des matériaux et des réseaux qui favorisent les flux relationnels et informationnels.

La notion de quantité ne signifie pas de rechercher le volume de plus élevé de coopérations, de connaissances ou de logiciels, mais la quantité nécessaire à la situation et aux besoins de l'organisation.

E. L'équilibre entre autonomie locale et portage national : le nudging

Recommandation n°20 : Créer une émulation à partir des têtes de réseau en facilitant la mise à dispositions de « boîtes à outils » de l'innovation et en récompensant les organismes adoptant de bonnes pratiques.

Reposant sur les travaux de l'économie comportementale, qui part du postulat qu'un individu bien informé n'est pas pour autant un agent rationnel, le principe du nudging³ consiste à inciter en douceur les individus à changer leurs comportements. Appelé également « *paternalisme libertarien* », le nudging sous-entend ainsi qu'une tâche est mieux exécutée quand elle vient d'une décision personnelle plutôt que d'un ordre. Dans le cadre de la relation de travail, le nudging a pour effet d'influencer le comportement de l'individu de sorte qu'il choisisse l'option qui lui convient et qui rapporte à l'entreprise.

Les applications du nudging peuvent être sensiblement prosaïques à l'instar de l'expérience de Volkswagen qui a transformé un escalier en piano, avec des marches musicales, dans le but d'inciter ses employés à faire de l'exercice (La fabrique écologique, 2016). Un nudge efficace demande ainsi à être discret et, qui plutôt qu'imposer, suggère un comportement à l'utilisateur ou au salarié.

³ Littéralement, en anglais, le terme nudging (de l'anglais « to nudge ») signifie « pousser du coude ».

Du marketing à la protection de l'environnement en passant par la santé publique, le champ d'application du nudging est manifestement large dès lors que cette méthode est utilisée en veillant à maintenir une part de libre-choix et d'autonomie aux collaborateurs.

Cette technique peut permettre à l'échelle de l'écosystème de la Sécurité sociale à faciliter la recherche du nécessaire équilibre entre l'autonomie des organismes locaux et le pilotage de la caisse nationale. Développer des initiatives permettant de récompenser les innovations constitue un puissant levier favorisant leur diffusion non seulement à l'intérieur mais également entre les différents réseaux. À cet égard, les Prix de l'innovation et du développement durable de la Sécurité sociale organisés par l'Ucanss récompensent des projets ou des expérimentations menés par des organismes locaux, innovants et aboutis, avec un résultat porteur au regard de l'innovation et du développement durable. La participation à cet événement interbranche est ouverte à tous les organismes de Sécurité sociale, tous régimes confondus. Les projets présentés peuvent être internes à l'organisme ou issue d'une collaboration inter-organismes ou encore réalisés avec d'autres partenaires (opérateurs, collectivités)⁴.

⁴ En 2017, 51 dossiers de candidatures ont été déposés et évalués par un jury, composé de Thomas Fatome, Directeur de la Sécurité sociale, Didier Malric, Directeur de l'Ucanss, Dominique Libault, Directeur de l'En3s, Nicolas Conso, Secrétaire général pour la modernisation de l'action publique, Laurent Tapadinhas, adjoint au commissaire général du Commissariat général au développement durable et Muriel Garcia, Présidente d'Innov'Acteurs. Cinq projets ont ainsi été récompensés :

- Au titre de l'innovation en matière de service à l'utilisateur : la Cnam avec son projet de « Plateforme d'intervention départementale pour l'accès aux soins et à la santé dans le Gard (PFIDASS) ». En 2018, cette innovation a été généralisée par la Cnam au réseau des Cnam ;
- Au titre de l'innovation managériale : l'Urssaf de Midi-Pyrénées avec son projet : « Innovali : Innover pour renforcer notre efficacité collective »,
- Au titre de l'optimisation de la performance publique, le jury a souhaité primer deux candidats : la CPAM de la Marne avec son projet « CESI : Centre de services inter régimes pour les médecins » et le RSI d'Aquitaine pour son projet « PARI : Programme d'actions pour une retraite indépendante »,
- Au titre du développement durable : la Caf de la Seine Maritime avec son projet « En route vers la mobilité douce : covoiturage ».

http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/03_PIDD/laureat_2017.html

VI. CONCLUSION

L'influence de la culture, du climat organisationnel, des normes de groupe, de l'histoire de l'organisation, des multiples acteurs organisationnels, sont autant de contextes spécifiques qui influencent considérablement la vitesse de diffusion de l'innovation. Ce contexte rend complexe l'établissement d'une liste exhaustive des conditions nécessaires à la réussite de la diffusion de l'innovation au sein d'un organisme de Sécurité sociale.

Néanmoins, nous avons identifié vingt recommandations pour la mise en place d'un écosystème qui favorise la diffusion de l'innovation au sein des organismes de Sécurité sociale. Celles-ci peuvent être regroupées en quatre axes, complémentaires et interdépendants :

- ▼ **Axe 1 : donner corps à l'innovation en cadrant la démarche.** Cet axe souligne l'importance de penser l'innovation au service d'une stratégie plus globale de l'organisme. Ceci implique notamment un portage au plus haut niveau, et une transversalité pour irriguer l'ensemble de l'organisme par le biais d'un budget dédié. Pour ancrer la démarche sur le long terme, des règles doivent être définies en amont pour en assurer une certaine stabilité.
- ▼ **Axe 2 : développer des compétences pour acquérir une culture de l'innovation.** Le déploiement d'une démarche d'innovation requiert une formation aux techniques d'animation qui permettent de faire appel à l'intelligence collective, notamment à destination des managers qui voient leur rôle évoluer. L'acculturation passe également par une transmission des savoirs des organismes précurseurs.
- ▼ **Axe 3 : faire vivre l'innovation.** Pour que l'innovation vive au quotidien, l'environnement de travail doit comporter des moments d'horizontalité pour favoriser l'émergence d'idées nouvelles. Par ailleurs, la démarche doit être rythmée et animée avec l'organisation d'événements et la nomination de référents qui redonnent un élan à l'idéation.
- ▼ **Axe 4 : s'appuyer sur les opportunités du numérique.** Les outils numériques offrent de nombreuses possibilités pour la création et l'animation de réseaux, réseaux qui sont la clef de voûte de la diffusion de l'innovation.

Diffuser l'innovation au sein des organismes de Sécurité sociale est un défi à relever, et ne saurait suivre un seul chemin. Les enjeux de cette diffusion vont au-delà de la simple recherche de performance, puisqu'ils sont la synthèse des nécessaires gains d'efficacité et de la recherche de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

A. Contexte et problématique

Prix des espoirs du management, trophées d'or et d'argent de l'innovation participative, prix du manager public de l'année 2018, prix de la qualité de l'excellence opérationnelle, autant de récompenses qui ont primé des initiatives développées par des organismes de Sécurité sociale.

Or, les services publics, qui plus est la Sécurité sociale, véhiculent souvent une image négative teintée d'inertie ou de faible performance. Cependant, l'environnement budgétaire de plus en plus contraint, les aspirations personnalisées des assurés et les attentes toujours plus fortes des salariés concernant leurs conditions de travail ont poussé les organismes de Sécurité sociale à se lancer ces dernières années dans des transformations managériales avec pour certaines le développement de l'innovation participative. Structurés autour du principe « ceux qui savent font », ces projets visent à susciter la participation active des agents dans la production d'idées de nature à améliorer la performance globale de l'organisme.

La diffusion de l'innovation repose sur un écosystème vertueux, créateur et qui engage des croyances en portant au rang de norme un comportement hors normes. L'objet de cette étude est de définir et d'identifier cet écosystème en s'appuyant sur l'expérience des organismes nationaux et locaux afin d'identifier les bonnes pratiques mais également de lever les freins à la diffusion efficace de l'innovation au sein des organismes de Sécurité sociale.

B. Méthodologie

La méthodologie de l'étude s'est décomposée en 3 étapes :

Une première phase d'étude bibliographique.

Une seconde phase d'élaboration et de diffusion d'un questionnaire d'enquête.

Une troisième phase de réalisation d'enquête terrain.

L'analyse de ces éléments a permis d'émettre des recommandations.

C. Proposition

Nous avons émis dans ce rapport de recherche-actions une liste de 20 recommandations formulées dans le rapport à partir des observations réalisées. Ces recommandations peuvent se regrouper en 4 axes :

Axe 1 : donner corps à l'innovation en cadrant la démarche.

Axe 2 : développer des compétences pour acquérir une culture de l'innovation.

Axe 3 : faire vivre l'innovation.

Axe 4 : s'appuyer sur les opportunités du numérique.

VIII. BIBLIOGRAPHIE

Livres :

- ▼ Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ▼ Cristol, D., & Mellet, É. (2013) (1^{ère} ed., p. 116). ESF éditeur.
- ▼ Gaglio, G. (2011). *Sociologie de l'innovation*. Paris : Presses Universitaires de France.
- ▼ Garcia, M., & De Peganow, N. (2012). *Innovation participative. Remettre l'humain au cœur des entreprises*. Serineo.
- ▼ Radjou, N., Prabhu, J., Ahuja, S., & Boillot, J. (2013). *Innovation Jugaad. Redevons ingénieurs ! 1^{ère} édition*, Diateino.
- ▼ Zara, O. (2016). *Le management de l'intelligence collective: Vers une nouvelle gouvernance*(3rd ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.

Articles scientifiques et presse spécialisée :

- ▼ Abrahamson, E. (1996), *Management Fashion*, *Academy of Management Review*, vol 21, n°1 : 254-285
- ▼ Bichon, A. (2018). Comment lever les obstacles à une réelle innovation managériale dans la fonction publique. URL : <https://www.acteurspublics.com/2018/07/13/arnaud-bichon-comment-lever-les-obstacles-a-une-reelle-innovation-manageriale-dans-la-fonction-publique>
- ▼ Capdevila, I. (2016). *Une typologie d'espaces ouverts d'innovation basée sur les différents modes d'innovation et motivations à la participation*. *Gestion 2000*, volume 33, (4), 93-115.
- ▼ Frimousse, S. & Peretti, J. (2016). *Regards croisés*. *Question(s) de management*, 13, (2), 101-118.
- ▼ Getz, I. & Carney, B. 2012. *Liberté et Cie : quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*, Paris, Fayard.
- ▼ Gilbert, P., Raulet-Croset, N. & Teglberg, A. (2017). « L'entreprise libérée » : analyse de la diffusion d'un modèle managérial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii (56), 205-224. URL : <https://www-cairn-info.faraway.u-paris10.fr/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2017-56-page-205.htm>
- ▼ Henderson, R. (2018). *La responsabilidad social corporativa: de coste a oportunidad*. HBR.ES. URL : <https://www.hbr.es/responsabilidad-social/1039/la-responsabilidad-social-corporativa-de-coste-oportunidad>
- ▼ Le Bas, C. (2016). *Frugal innovation, sustainable innovation, reverse innovation: why do they look alike? Why are they different?* *Journal of Innovation Economics & Management*, 21 (3), 9-26.
- ▼ Liker, J., Hoseus, M., & Organizations, C. (2008). *Toyota Culture*. New York: McGraw-Hill Publishing.
- ▼ Martín Robles, J. (2018). *El Intraemprendimiento en la estrategia de Innovación de la empresa*. *Futurizable*.
- ▼ Mousli, M. (2012). *Comment doper l'innovation*. *Alternatives économiques*, 313 (5), 72-72.
- ▼ Vas, A. (2005). *La vitesse de propagation du changement au sein des grandes organisations*. *Revue française de gestion*, n° 155,(2), 135-151.

Rapports et textes législatifs :

- ▼ *La fabrique écologique. (2016). L'incitation aux comportements écologiques. Les nudges, un nouvel outil des politiques publiques. Futuribles international. URL : <https://www.futuribles.com/viewer/pdf/8186>*
- ▼ *Union des Caisses nationales de Sécurité sociale. (2013). Convention d'Objectifs et de Gestion entre l'Etat et l'Ucanss 2013-2016. Sécurité sociale. URL : http://www.securite-sociale.fr/IMG/pdf/cog_ucanss_2013-2016.pdf*

Sites internet :


- ▼ *Accueil – Innov'Acteurs. (2018). Innov'Acteurs. Retrieved 3 April 2018, from <http://www.innovacteurs.asso.fr>*

Annexe 1. Récapitulatif des recommandations

THÈME	RÉF.	PRÉCONISATION	ACTEUR
AXE 1 : DONNER CORPS À L'INNOVATION EN CADRANT LA DÉMARCHE	1	Porter la démarche au niveau de la direction en mettant en exergue le sens de sa mise en œuvre et la vision stratégique.	Équipe de direction de l'organisme.
	2	Inscrire l'innovation en tant que projet d'entreprise avec des objectifs clairs et concrets qui donnent lieu à un suivi.	Équipe de direction de l'organisme.
	6	Etablir des règles claires, en respectant un équilibre entre cadrage rigoureux et liberté d'idéation pour assurer une stabilité du fonctionnement de la démarche.	Équipe de direction de l'organisme en co-construction avec les référents de l'innovation.
	10	Mettre en place un budget dédié à l'innovation.	Équipe de direction de l'organisme.
AXE 2 : DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES POUR ACQUÉRIR UNE CULTURE DE L'INNOVATION	11	Instaurer des parcours immersifs à destination des managers afin de les acculturer à l'écosystème d'un organisme innovant en complément de leur formation.	Organismes ayant déjà déployé une démarche d'innovation + institut 4.10
	16	Développer une offre de formation nationale avec un tutorat par un organisme expérimenté.	Organismes ayant déjà déployé une démarche d'innovation + institut 4.10
	17	Développer une offre de formation nationale pour implémenter et faire vivre une démarche d'innovation.	Institut 4.10
	18	Former les managers à leur nouveau rôle d'animateur de collectif.	Institut 4.10
AXE 3 : FAIRE VIVRE L'INNOVATION	3	Instaurer une direction au contact et exemplaire sur l'innovation.	Équipe de direction de l'organisme
	4	Mettre en place des référents de proximité de la démarche d'innovation pour la faire vivre.	Équipe de direction de l'organisme

	5	Mettre en place des défis de l'innovation pour susciter la participation.	Référents innovation + managers
	7	Créer un événement annuel festif pour récompenser et fidéliser l'engagement des salariés.	Direction + référents innovation
	12	Associer les équipes à la recherche de solutions innovantes pour remplir les objectifs et trouver de nouveaux leviers de performance grâce à l'animation des managers.	Managers
	14	Organiser des séminaires ou des ateliers inter-organisme et interbranche sur l'innovation.	Ucanss + caisses nationales + direction des organismes
	15	Développer des postes dédiées à l'innovation et mutualisés entre organismes.	Caisses nationales / caisses locales
	19	Créer des synergies au sein des organismes pour briser les silos et favoriser une co-construction transverse de solutions innovantes.	Référents innovation des organismes + managers
AXE 4 : S'APPUYER SUR LES OPPORTUNITÉS DU NUMÉRIQUE	8	Maintenir une communication participative et permanente pour diffuser au sein de l'entreprise la culture de l'innovation.	Référents innovation + service communication des organismes
	9	Créer une plateforme numérique permettant de suivre la vie d'une idée, de son dépôt au suivi de sa réalisation.	Service informatique des organismes + référents innovation
	13	Créer un réseau social interbranche favorisant l'émergence d'une communauté de l'innovation.	Ucanss + Caisses nationales
	20	Créer une émulation à partir des têtes de réseau en facilitant la mise à disposition de "boîtes à outils" de l'innovation et en récompensant les organismes adoptant de bonnes pratiques.	Caisses nationales

Annexe 2. Enquête Sphinx



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

"Nous sommes un groupe de 5 élèves de l'EN3S. Dans le cadre notre scolarité, nous menons un projet de Recherches-Actions sur le thème suivant :

« Comment diffuse-t-on et essaime-t-on l'innovation dans les organismes de Sécurité sociale ? »

L'innovation participative est de plus en plus appréhendée comme un levier stratégique pour les organismes de sécurité sociale dans un contexte contraint (faire plus avec moins). A cet égard, notre étude s'attache plus particulièrement à identifier les dispositifs favorisant la diffusion de l'innovation incluant l'ensemble des salariés.

Nous vous remercions de bien vouloir prendre le temps de répondre à ce court questionnaire."

← Précédent Suivant →



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

Informations générales

A quelle branche / régime appartenez-vous ?

<input type="radio"/> Famille	<input type="radio"/> Recouvrement
<input type="radio"/> Maladie	<input type="radio"/> Retraite
<input type="radio"/> Régime agricole	<input type="radio"/> Autre

Si 'Autre' précisez :

Précisez le nom de votre organisme

Quelle est la taille de votre organisme ?

<input type="radio"/> Moins de 250 salariés	<input type="radio"/> De 500 à 999 salariés
<input type="radio"/> De 250 à 499 salariés	<input type="radio"/> 1000 salariés et plus

Quelle est votre fonction dans l'organisme ?

← Précédent Suivant →

La démarche d'innovation dans votre organisme**Votre organisme est-il engagé dans une démarche d'innovation ?**

- Oui Non
 En cours de déploiement

Cette démarche est en place depuis :

- moins d'un an de 3 à 5 ans
 de 1 à 3 ans plus de 5 ans

Cette démarche a été initiée :

- Sous l'impulsion de la caisse nationale Autre
 A l'initiative de mon organisme

Si 'Autre' précisez :

← Précédent

Suivant →

Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique par votre caisse nationale ?

- Oui Non

Précisez les modalités d'accompagnement (formations, recours à un prestataire externe, kit de déploiement, etc.)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Formations institutionnelles (caisse nationale, institut 4.10, IRFAF, etc.) | <input type="checkbox"/> Outils nationaux dédiés (outil de recueil des idées, plateforme collaborative, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Formations externes (innov'acteurs, visite start'up, etc.) | <input type="checkbox"/> Consignes nationales (comitologie, nomination référent innovation, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Kit de déploiement | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Recours à un prestataire externe (aide au déploiement de dispositifs de diffusion) | |

Si 'Autre' précisez :

← Précédent

Suivant →

Le processus d'innovation

Avez-vous réalisé un benchmarking des bonnes pratiques en termes de diffusion de l'innovation ?

- Oui Non

Celui-ci a été réalisé auprès de :

- Organisme(s) de Sécurité sociale Association(s) de promotion de l'innovation
 Entreprise(s) du secteur marchand Autre

Si 'Autre' précisez :

← Précédent

Suivant →

Dans quelle mesure celui-ci vous a-t-il été profitable pour favoriser la diffusion de l'innovation ?



Précisez les apports de ce benchmarking ?

← Précédent

Suivant →



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

Pour chacune des actions suivantes, précisez si elle a été mise en œuvre et évaluez son impact sur la diffusion de l'innovation

	Mis en place			Quelle importance accorderiez-vous à chaque item dans la diffusion de l'innovation ?	Commentaires
	Oui	Souhaité mais non réalisé	Non		
Charte de l'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Inscription dans le projet d'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Communication sur le droit à l'erreur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Séminaire	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Plateforme collaborative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Création poste innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Allocation d'un budget dédié	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Formation des managers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>
Objectif part variable directeur / prime de résultat / EAEA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★★	<input type="text"/>

(1 étoile : peu important, 4 étoiles : très important)



ECOLE DES DIRIGEANTS DE LA PROTECTION SOCIALE

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

Pourquoi certaines actions souhaitées n'ont pas été réalisées ?

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

Pour chacun des freins suivants, précisez s'il a été rencontré et évaluez son impact sur la diffusion de l'innovation

	Frein rencontré		Importance du frein	Commentaires
	Oui	Non		
Résistance au changement des salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Manque d'adhésion des IRP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Ressources humaines insuffisantes (temps disponible)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Ressources budgétaires insuffisantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Difficultés pour impliquer l'ensemble de la hiérarchie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Questionnement sur comment valoriser les salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>
Peur des salariés d'être jugés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	★★★★	<input type="text"/>

(1 étoile : peu important, 4 étoiles : très important)

← Précédent Suivant →

Enquête sur la diffusion de l'innovation au sein des OSS

Parmi les freins rencontrés et pour lesquels aucune action n'avait été envisagée, qu'avez-vous mis en œuvre pour les lever ?

← Précédent Suivant →

Evaluation

Au regard des actions déjà mises en œuvre, quelles sont celles qui vous semblent les plus structurantes pour faciliter la diffusion de l'innovation ?

← Précédent



Suivant →

Et quels sont les freins indispensables à lever pour une diffusion optimale de l'innovation ?

← Précédent



Suivant →

Quelles sont les raisons qui font que votre organisme n'a pas encore engagé de démarche d'innovation ?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> En cours de réflexion | <input type="checkbox"/> Insuffisance des moyens humains et financier |
| <input type="checkbox"/> Blocage IRP | <input type="checkbox"/> Pas convaincu de l'intérêt de la démarche |
| <input type="checkbox"/> Réticence des salariés au changement | <input type="checkbox"/> Autre |

Si 'Autre' précisez :

Avez-vous identifié des besoins particuliers qui vous permettraient de faciliter la mise en place et la diffusion de l'innovation au sein de votre organisme ?

← Précédent

Suivant →

Vos remarques et suggestions

Avez-vous des remarques complémentaires à nous apporter ?

Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête.

← Précédent

✓ Enregistrer

Annexe 3. Questionnaire de l'enquête terrain

1. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous avez initié une démarche d'innovation ?
2. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients d'une telle démarche ?
3. Selon vous, au lancement de votre démarche, votre OSS était-il prédisposé à s'y engager en termes d'organisation, de culture d'entreprise ?
4. Si oui, quels étaient ses atouts ?
5. Si non, quels projets préalables avez-vous dû initier pour mettre en place votre démarche ?
6. Quels dispositifs de diffusion de l'innovation avez-vous mis en place ?
7. Que vous apporte cette démarche ?
8. Votre démarche s'appuie-t-elle sur un caractère participatif ?
9. Si oui, comment définiriez-vous l'innovation participative ?

Annexe 4. Liste des organismes contactés pour l'enquête terrain

Le tableau ci-dessous dresse la liste des entretiens menés au cours de la phase de recherche :

Organisme	Interlocuteur	Fonction	Date de l'entretien	Mode
CNAV	Elsa PARLANGE	Directrice innovation	23/05/2018	Téléphone
CNAF	Isabelle DOAL	Direction de l'innovation	30/05/2018	Téléphone
CPAM 78	Stéphane GRE	Responsable développement et innovation	27/06/2018	Face à face
CPAM 78	Sandrine LARCHER	Responsable innovation	27/06/2018	Face à face
CAF 93	Adrien ROBERT	Responsable du DAIPS	28/06/2018	Face à face
CAF 93	Danielle GORON	Responsable du service Contrôle Prestations	28/06/2018	Face à face
CAF 75	Anne-Sophie DUPERRAY	Directrice du développement	28/06/2018	Face à face
OPTA-S	Pierre-Henri HAMBURGER	Directeur général	05/07/2018	Téléphone
INNOVACTEURS	Muriel GARCIA	Présidente	06/07/2018	Téléphone
CNAM	Dounia EL GUASMI	Sous-directrice DDO	09/07/2018	Téléphone
CNAM	Anne LEFEVRE	Responsable du département Organisation, Qualité, Systèmes d'Informations	09/07/2018	Téléphone
URSSAF MIDI-PYRENNES	Rémi GRAU	Pilote Maîtrise des Risques et Directeur du site du Tarn	20/09/2018	Téléphone

Annexe 5. Circuit de traitement des idées

