

58^{ème} PROMOTION – 2019

RECHERCHE- ACTION

**L'INTRAPRENEURIAT
AU SEIN DE LA SECURITE
SOCIALE : EFFET DE MODE OU
REELLE ACTION EN FAVEUR DE
LA TRANSFORMATION ?**



ÉCOLE DES DIRIGEANTS DE
LA PROTECTION SOCIALE

*L'avenir de
la protection
sociale
se dessine
avec vous*

en3s.fr

Date : 15 novembre 2019

- **Directrice de la recherche-action :**
 - *Elsa Parlange, Directrice de l'innovation, CNAV*

- **Membres du groupe de recherche-action :**
 - *Camille Daussy*
 - *Sébastien Dufour (chef de projet)*
 - *Bastien Ghiraldo*
 - *Gaëlle Pirrotta*
 - *Denis Vauchamp*

REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à exprimer nos remerciements à notre directrice de recherche, Madame Elsa Parlange. Elle a partagé ses connaissances avec pédagogie et son dynamisme communicatif. Nous la remercions également pour sa disponibilité, la qualité de son encadrement et de nous avoir permis d'organiser la journée d'idéation à la Canteam de la Cnav. Ce lieu propice aux échanges et à l'innovation a fait mûrir nos réflexions.

Nous remercions aussi les nombreux interlocuteurs qui ont pris le temps de répondre lors de nos demandes d'entretiens. Leur transparence et leur propre questionnement furent une richesse inestimable pour avancer dans nos travaux. En ce sens, nous tenions à remercier particulièrement les collaborateurs de l'Assurance retraite qui ont sont venus à la Canteam et les intrapreneurs, des différents réseaux, qui nous ont fait part de leur expérience.

Enfin, nous voudrions exprimer notre reconnaissance à l'équipe pédagogique de l'ENS3, et plus spécifiquement à Agnès Cardineau, pour son suivi encourageant, ainsi que le Centre de documentation, pour ses propositions pertinentes de lecture.

- Les propos n'engagent que leurs auteurs -

SOMMAIRE

INTRODUCTION	5
I - Issu du monde de l'entreprise, l'intrapreneuriat présente une multitude de facettes susceptibles d'offrir de puissants leviers d'innovation pour la Sécurité sociale	8
A) Un contexte de mutation des services publics qui invite à trouver de nouvelles pistes d'innovation	8
B) L'intrapreneuriat : un levier récent et polymorphe qui favorise la performance des entreprises	11
C) Une démarche intrapreneuriale en phase d'amorce au sein de la sécurité sociale et des services publics qui autorise un premier diagnostic.....	15
II - Pour ne pas être qu'un effet de mode, l'intrapreneuriat nécessite des acteurs impliqués et un modèle adapté au contexte des organismes de sécurité sociale.....	20
A) En amont, l'implication de la Caisse nationale est nécessaire pour offrir un cadre propice à l'acculturation des équipes et mettre à disposition des outils communs	20
B) Pour un déploiement opérationnel réussi d'un dispositif intrapreneurial, des mesures RH, financières et logistiques sont indispensables à mettre en œuvre	26
C) L'efficacité de l'intrapreneuriat ne pourra être démontrée qu'au moyen d'une communication et d'une évaluation continue des expérimentations menées au sein de la Sécurité sociale.....	34
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE	38
ANNEXES	39
GLOSSAIRE.....	53
RESUME	54

INTRODUCTION

« Une personne qui n'a jamais commis d'erreurs n'a jamais tenté d'innover »,
Albert Einstein

En 2018, la Direction de l'innovation de la CNAV (la Dinno) a participé à la réalisation d'une étude sur le thème de l'intrapreneuriat pilotée par un cabinet expert en sciences humaines et sociales, Conseil & Recherche. Dans le prolongement de cette participation, la CNAV souhaite approfondir sa connaissance des dispositifs d'intrapreneuriat, leurs limites, les règles de bon usage, dans le but de mettre en place une démarche expérimentale d'intrapreneuriat au sein de la branche retraite. Encore relativement récentes en France, les démarches intrapreneuriales font désormais l'objet d'un engouement certain dans le monde de l'entreprise et au sein de la sphère publique.

Plusieurs facteurs exogènes et endogènes expliquent ce « phénomène » :

- La transition digitale ;
- Des citoyens plus exigeants dans leurs relations aux marques et aux administrations, attendant d'être davantage mis à contribution pour faire émerger les produits et services de demain, et réclamant une autonomie grandissante dans leurs usages quotidiens ;
- La mutation de l'exigence des collaborateurs vers plus de responsabilité, de délégation et d'action sur leur environnement direct de travail.

L'intrapreneuriat serait donc une voie possible pour répondre aux enjeux de transformation des individus, de l'organisation et de la performance. Ainsi, alors que les départements de recherche et développement semblent adaptés à la production d'innovations incrémentales, les entreprises dotées de ces équipes constatent leur difficulté récurrente à sortir et faire aboutir des innovations de rupture. En effet, les organisations traditionnelles sont bousculées par l'essor des nouvelles technologies de l'information. De plus, l'analyse tirée de cette observation révèle que ces mêmes départements, lorsqu'ils existent, sont souvent trop intégrés dans l'entreprise, trop « institutionnalisés », pas suffisamment hors cadre, trop refermés sur quelques collaborateurs clés ne disposant pas forcément de tous les regards et de toutes les compétences requises pour penser et projeter un service dans sa totalité.

Un programme d'intrapreneuriat cherche d'une part à optimiser la performance, à renforcer et améliorer un service, et d'autre part à transformer des idées en projet pour les conduire à maturité le plus rapidement possible. Cette ambition s'accompagne d'une approche méthodologique particulière : un individu ou un groupe d'individus en lien avec une organisation existante bénéficie d'un espace dédié pour non seulement mener de nouveaux projets, mais aussi de nouvelles activités, orientations innovantes, telles que de nouveaux produits et services, des politiques publiques ou leurs modalités d'application. Si les entreprises les plus enclines et engagées dans l'intrapreneuriat sont celles qui évoluent dans un environnement fortement concurrentiel (banques, assurances, industries, etc.), les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur les gestionnaires et opérateurs de services publics créent un contexte de forte tension qui rend tout à fait cohérente la réflexion autour de la mise en place d'une démarche intrapreneuriale.

Ces entreprises disposent par ailleurs d'une culture distinctive mélange de proactivité, de prise de risques et de valorisation des échecs, qui vont dans le sens d'un accroissement de l'autonomie des collaborateurs. Les études démontrent que les enjeux principaux de l'intrapreneuriat sont des enjeux organisationnels, d'innovation et de transformation individuelle. La question centrale serait alors celle de la culture d'entreprise et de sa capacité, sa volonté à muter vers de nouveaux modèles, de nouvelles représentations. C'est bien cette approche nouvelle qui permet d'injecter plus d'agilité et d'horizontalité, créant ainsi un avantage compétitif vis-à-vis d'organisations verticales, hiérarchiques et silotées.

Ainsi, l'expression "pépinière interne" symbolise l'un des modèles culturels qui pourrait être diffusé au sein des organismes de sécurité sociale. Pour ce faire, la Dinno a fait émerger début 2019 les bases sommaires d'actions à conduire sur l'année, en co-portage avec la Direction des Ressources Humaines (DRH) et la Direction des Systèmes d'Information (DSI).

Dans le cadre de cette recherche action, le cœur de la réflexion porte sur la capacité d'une organisation telle que la CNAV à réunir les conditions de la mise en œuvre d'une démarche intrapreneuriale réussie et à pouvoir en évaluer les impacts. L'interrogation porte également sur la valeur ajoutée susceptible de s'en dégager s'agissant du cœur de métier, des ressources humaines (RH), d'innovation... Au regard de l'écosystème "Sécu", souvent organisé de manière pyramidale et disposant de faibles possibilités pour libérer le temps des collaborateurs, l'opportunité et la faisabilité d'une démarche intrapreneuriale sont naturellement interrogées.

Pour évaluer les bénéfices, la capacité à faire et les écueils d'une telle démarche, l'équipe de recherche-action a privilégié une méthodologie structurée autour de trois approches :

- Un enrichissement théorique sur l'intrapreneuriat par le biais de la lecture de rapports, ouvrages, revues de presse.
- Une approche terrain par la réalisation d'interviews auprès d'acteurs engagés dans le champ intrapreneurial au sein de la Sécurité sociale.
- Une démarche UX centrée sur l'expérience de l'utilisateur par le biais de la préparation et de l'animation d'un atelier au sein du nouveau Lab d'innovation de la branche retraite, La Canteam.

La combinaison de ces trois actions devait permettre à l'équipe de répondre aux questions suivantes :

- Quelle valeur ajoutée l'intrapreneuriat apporte-t-il à un organisme de sécurité sociale et ses salariés (marque employeur, QVT, production digitale, ...) ?
- Quelles préconisations peuvent être émises au regard des expérimentations menées ?
- Comment peut s'intégrer la démarche d'intrapreneuriat au sein de la stratégie d'innovation de la Branche retraite ?
- Quelles attentes de la part de la direction, des managers et des collaborateurs ?
- Quelle organisation un organisme de sécurité sociale doit mettre en œuvre pour impulser et piloter les démarches intrapreneuriales ?
- Quels sont les impacts en termes RH et d'un point de vue juridique (droit de la propriété intellectuelle...) ?

Ainsi au regard des investigations menées, il apparaît que l'intrapreneuriat est susceptible d'offrir de puissants leviers d'innovation pour la sécurité sociale (I). Toutefois, sauf à demeurer un phénomène de mode, la mise en oeuvre de l'intrapreneuriat nécessite des acteurs impliqués et un modèle adapté au contexte des organismes de Sécurité sociale (II).

I - ISSU DU MONDE DE L'ENTREPRISE, L'INTRAPRENEURIAT PRESENTE UNE MULTITUDE DE FACETTES SUSCEPTIBLES D'OFFRIR DE PUISSANTS LEVIERS D'INNOVATION POUR LA SECURITE SOCIALE

Les services publics évoluent dans un contexte de mutation qui invite à trouver de nouvelles pistes d'innovation (A). Dans un secteur privé, soumis naturellement à des impératifs de compétitivité, une des pistes déjà éprouvées réside dans l'intrapreneuriat, qui apparaît comme un levier de performance à la fois récent et polymorphe (B). Mais l'intrapreneuriat s'observe désormais aussi dans le secteur public. Il est en effet en phase d'amorce au sein de la sécurité sociale et dans des services publics, ce qui en autorise un premier diagnostic (C).

A) Un contexte de mutation des services publics qui invite à trouver de nouvelles pistes d'innovation

Les enjeux de performance et de simplification impactent toute la sphère de la sécurité sociale. En effet, face aux contraintes budgétaires et aux enjeux d'efficience de la gestion des organismes de Sécurité Sociale, l'innovation, et en particulier l'intrapreneuriat, constitue une réponse nécessaire et adaptée.

1. Impératifs externes

Dans les années 1990, les services publics de l'Etat connaissent une évolution culturelle majeure. En effet, la rationalisation des modes de gestion, sur le modèle des entreprises privées marchandes, se cristallise sur la recherche de l'efficience d'une part et sur la mesure des effets du service rendu d'autre part.

- Des impératifs budgétaires et une exigence de productivité

Face aux importantes mutations socioéconomiques subies ces dernières décennies, les organismes de sécurité sociale ont dû se moderniser et modifier leurs modalités de gestion. Le défi de gestion des organismes en charge de missions de services public consiste à diminuer la dépense publique en renforçant l'efficacité et la qualité de l'action publique. Cette dynamique fait suite à la promulgation en 2005 de la loi organique relative aux lois de financement de la Sécurité sociale¹, dans le prolongement de la LOLF². Ce texte introduit une démarche objectifs–résultats dans les comptes de la Sécurité sociale en France.

Les déficits de la Sécurité sociale devenus structurels et l'importance des masses financières concernées justifient la recherche de la stricte adéquation entre charges et ressources. La bonne gestion des risques sociaux impose un calibrage resserré des moyens humains et matériel ainsi que des axes d'amélioration des organisations.

¹ Loi organique n° 2005-881 du 2 août 2005 relative aux lois de financement de la sécurité sociale.

² Loi organique n° 2001-692 du 1 août 2001 relative aux lois de finances.

Dans ce contexte, faire « autrement » est une opportunité en même temps qu'une nécessité. La démarche d'intrapreneuriat peut participer à l'évolution de gestion et à l'optimisation des organisations.

- **La satisfaction des attentes des usagers**

Au-delà des performances de résultats imparties aux organismes de sécurité sociale, leur mission première est d'assurer une qualité de service auprès des usagers. La prise en compte de la satisfaction des usagers est une préoccupation relativement récente qui traduit un changement de paradigme dans l'évaluation de l'action publique. Il ne s'agit plus seulement pour les organismes de sécurité sociale de servir les prestations mais de prendre aussi en compte des besoins des bénéficiaires.

Les attentes des assurés et des cotisants sont croissantes en termes d'amélioration du service rendu. Les modes de consommation de services et d'accès à l'information évoluent rapidement au gré des mutations technologiques (internet, téléphonie mobile etc.). Ainsi les attentes des usagers en matière d'adaptation des offres de services aux évolutions technologiques sont fortes. Les organismes de Sécurité sociale doivent répondre à ces exigences en adaptant leurs services aux nouvelles technologies (big data, avènement des objets connectés, opérateurs Internet, réseaux sociaux, etc.). L'intrapreneuriat représente un moyen supplémentaire pour les OSS d'innover. Il permet en outre, de cibler des problèmes qui sortent du cadre ou des process établis de l'organisme.

- **Un cœur de métier en perpétuelle évolution (COG)**

Les OSS sont confrontés à une évolution des métiers liée à une multiplicité de facteurs : développement du numérique, évolution de l'offre de service auprès des usagers, enjeux de la maîtrise des risques, mutualisation des fonctions etc. Les restructurations des organisations et l'évolution vers « une production industrielle automatisée », rendues nécessaires au regard des contraintes de performances et d'efficacité, impliquent une mobilité fonctionnelle forte de la part des salariés des OSS. Les stratégies numériques déployées par les branches génèrent de nouveaux modèles de production et transforment les métiers en profondeur. Le développement d'outils collaboratifs modifie les façons de travailler, de manager et de former les agents. L'intrapreneuriat offre une perspective de montée en compétences des agents, notamment en matière d'outils numériques et de travail collaboratif. Par ricochet, les compétences acquises pourront essaimer au sein de l'environnement professionnel de l'intrapreneur.

2. Impératifs internes

- **Retenir les talents : enjeu de la marque employeur**

La réputation et les conditions de travail d'une entreprise sont devenues l'objet d'attentions particulières des employeurs privés et publics. Pour mieux séduire les candidats potentiels et fidéliser les collaborateurs, les organismes de Sécurité sociale doivent soigner leurs "marques employeur". En effet, attirer et fidéliser les compétences rares est devenu un objectif stratégique des services de ressources humaines aussi bien dans les entités privées que publiques. Pour ce faire,

l'entreprise doit se rendre attractive aux yeux de leurs salariés et des chercheurs d'emploi. Un sondage réalisé par Indeed montre que plus de 68% des français tiennent ainsi compte de la réputation d'une marque avant d'envoyer une candidature et moins de la moitié (48%) considèrent le salaire proposé comme le critère le plus important. Ainsi, la notion de marque employeur occupe aujourd'hui une place déterminante dans les stratégies d'entreprise.

Cette notion renvoie à la perception que tout individu peut avoir d'une organisation en termes de conditions de travail, de rémunération, d'équilibre vie privée/vie professionnelle et autres critères qui contribuent au bien-être en entreprise. Un enjeu qui se veut particulièrement stratégique si l'on considère les difficultés de recrutement et de fidélisation des agents des OSS.

Pour optimiser leur marque employeur, les OSS doivent soigner l'expérience réelle de leurs collaborateurs et s'assurer de leur satisfaction. Une marque employeur attirante et fidélisante doit répondre aux attentes des salariés en termes de conditions de travail, de culture d'entreprise et de sens donné aux missions. La marque employeur se nourrit notamment des possibilités d'épanouissement et d'évolution offertes aux collaborateurs (opportunités et planification de carrière, nombre de postes ouverts, formation et développement, équilibre entre vie professionnelle et personnelle, politique d'égalité des chances, etc.). De plus, le clivage employeur privé/employeur public s'estompe dans la mesure où les modes de gestions et de management du secteur privé sont solubles dans le secteur public.

Plusieurs éléments viennent freiner la compétitivité des OSS en tant qu'employeur, parmi lesquels on peut citer : une image dégradée du service public, un management des ressources humaines parfois jugé peu novateur et une ligne managériale souvent vécue comme en décalage avec les attentes des collaborateurs. Le risque de fuite des talents vers le secteur privé plus rémunérateur est prégnant. Dès lors, la marque employeur des OSS doit s'appuyer sur une attention particulière portée sur l'évolution des besoins des salariés. Cela suppose pour les organismes de changer leur mode de fonctionnement et d'organisation. Dans ce contexte, l'intrapreneuriat peut représenter un levier d'amélioration de l'expérience salarié. En effet, il peut permettre aux OSS de générer davantage d'autonomie dans le travail, de diversifier les perspectives de mobilité et de carrière et offre la possibilité de valoriser des compétences sortant des fiches de poste. En outre, l'intrapreneuriat peut permettre aux salariés de contribuer à la construction des orientations stratégiques de l'organisme.

- **La nécessité d'aller vers des organisations plus souples et agiles (QVT/RH/GPEC)**

L'accélération du changement nécessite de porter une attention particulière aux conditions de vie au travail. Les résultats des enquêtes annuelles de satisfaction des salariés montrent l'importance de la question. Adoptées en 2016 par le Conseil d'orientation de l'UCANSS, les orientations stratégiques en matière de ressources humaines placent « la qualité de vie au travail au cœur des pratiques collectives et de l'accompagnement au changement, dans la perspective de mieux exercer les missions de service public et de relever les défis de la transformation des organisations et du travail ».

L'ambition des OSS en matière de ressources humaines consiste à bâtir des collectifs de travail favorables à la motivation des salariés, à développer et à adapter les compétences des salariés, à favoriser leur engagement en créant un cadre où le sens et les valeurs qui guident l'action sont clairs, et où la contribution individuelle et collective est reconnue. Face à un important renouvellement générationnel et à une perspective limitée de recrutements, les différentes branches entendent poursuivre une politique de formation dynamique qui permette de préparer les nouveaux salariés comme les anciens à l'évolution des métiers, notamment en lien avec la rénovation du modèle de production du service et la transformation numérique. L'intrapreneuriat peut être un levier d'évolution fonctionnelle des salariés, de développement des compétences et une source d'implication aux enjeux des organismes.

- Digitalisation de la sphère publique

La transformation digitale, parfois appelée transformation numérique, désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de ses activités. Ce processus innove et transforme les modes de fonctionnement des OSS, à l'instar de l'ensemble des organismes publics. Les conventions d'objectifs et de gestion (COG), conclues pluri-annuellement entre les Caisses nationales des différents régimes et l'Etat, identifient le digital comme une composante essentielle de leurs axes stratégiques. A ce titre, la digitalisation des activités constitue un levier d'amélioration de la performance des OSS et de la qualité de service des offres proposées aux usagers.

Ce déploiement du digital suppose une transformation profonde de la culture et des processus de travail des organismes. La stratégie digitale intervient tant au niveau de la production permettant d'améliorer la productivité des services, qu'au niveau de l'offre globale de service permettant un accès au droit facilité des usagers. Ces évolutions peuvent être facilitées par toute démarche innovante visant à déployer les outils et l'accompagnement des salariés. A ce titre, l'intrapreneuriat peut s'avérer un levier pertinent.

B) L'intrapreneuriat : un levier récent et polymorphe qui favorise la performance des entreprises

1. L'apparition du concept d'intrapreneuriat

A partir des années 1970, le ralentissement économique conduit les entreprises à engager une concurrence plus frontale. Ce contexte va conduire les entreprises à rechercher de nouvelles formes d'innovation et à légitimer l'intrapreneuriat comme manière de trouver des relais de croissance interne. Une partie des réponses à l'hyper-concurrence va résider dans l'augmentation des effectifs des bureaux d'étude³, cette solution présentant toutefois un risque d'atrophie dans les fonctions d'innovation. C'est alors la création de directions innovation en parallèle des bureaux d'étude, enclenchée à partir des années 1990, qui va permettre véritablement de déployer des formes d'innovation de rupture. En effet, les bureaux d'études sont adaptés à la production d'innovations incrémentales⁴ dans une logique de maîtrise des process, mais peinent à proposer

³ A titre d'exemple, les effectifs des bureaux d'étude de Renault est multiplié par 20 de 1960 à 1990.

⁴ Innovation par l'amélioration d'un produit ou d'un procédé déjà existant.

des modes de conception innovants. Les directions innovation permettent alors de penser hors du cadre tout en diffusant de nouvelles dispositions dans toute l'entreprise. Des nouveautés commencent dès lors à apparaître, comme les challenges et autres concours d'innovation interne notamment, qui vont être des moyens de permettre et même de susciter des comportements entrepreneuriaux au sein des entreprises.

Le mot intrapreneuriat résulte de la contraction d'« intra » (interne à une organisation) et d'« entrepreneur ». C'est le cabinet suédois Foresigh qui emploie officiellement le mot "intrapreneurship" pour la première fois en 1975. La définition la plus reprise de ce concept est par la suite celle de Sharma et Christman, selon laquelle il s'agit du "processus par lequel un individu ou un groupe d'individus en association avec une organisation existante crée une nouvelle organisation ou génère le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation."⁵ Ce sont donc principalement deux éléments qui distinguent l'entrepreneur de l'intrapreneur. Tout d'abord, le premier est un créateur d'entreprise alors que le second est un innovateur au sein d'une organisation existante. Ensuite, tandis que le contexte d'action de l'entrepreneur correspond à la recherche d'opportunités pouvant avoir une traduction économique, celui de l'intrapreneur prend la forme d'une négociation interne ou du moins d'un dialogue interne.

2. Les caractéristiques de l'intrapreneuriat

Il faut prendre soin de distinguer l'intrapreneuriat d'autres modes d'innovation qui peuvent tout de même amener des salariés à proposer des idées avec une certaine autonomie d'action. Cela conduit principalement à différencier l'intrapreneuriat et l'innovation en mode projet. Ainsi, dans le mode projet, l'appel à projet ou l'appel à idée est plus précis que celui pouvant être défini dans une démarche intrapreneuriale. Une telle démarche suppose en effet que les consignes de l'appel à projet se limitent à la fixation d'un ou plusieurs thèmes très larges ou macroprocessus (QVT, RH, qualité produit, fonctionnement/organisation).

De plus, l'intrapreneuriat correspond à un management de l'innovation adapté, qui doit répondre à certaines règles. Une place centrale doit être tout d'abord accordée à la reconnaissance de l'importance de la valeur créatrice de l'intrapreneur. L'adoption d'un management par objectifs au lieu d'un management de moyens est également nécessaire, car la détermination d'objectifs est plus favorable à l'octroi d'une autonomie suffisante afin d'encourager la déviance positive de l'intrapreneur. D'ailleurs, cela suppose aussi que l'intrapreneur soit protégé des tendances répressives de l'organisation vis-à-vis de cette déviance. Plus globalement, il faut aussi rappeler que l'intrapreneuriat est une forme de management collaboratif et qu'elle vise également à réengager les salariés dans l'organisation en leur donnant possibilité de porter et développer leurs projets de manière plus autonome. C'est pourquoi l'intrapreneuriat impose de redéfinir le rôle et la fonction du manager, particulièrement lorsque l'intrapreneur n'est pas détaché à temps plein sur son projet et qu'il est nécessaire de ménager des espaces de flexibilité. Ainsi, le manager qui perd une partie de son pouvoir hiérarchique devient un accompagnateur et un facilitateur. Sur un autre plan, l'intrapreneuriat impose aussi de réajuster le rôle du manager du service d'origine du salarié

⁵ Sharma (P), Christman (J), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", in Entrepreneurship Theory and Practice, 1999.

intrapreneur. En effet, celui-ci est le garant pour son service de toute l'organisation éphémère qui est nécessaire au détachement partiel ou total du salarié intrapreneur. Il doit ainsi maintenir la continuité d'activité de son service en palliant matériellement l'absence de l'intrapreneur (nouvelle planification de l'activité, nouvelle répartition du travail...), mais aussi en communiquant auprès des équipes sur l'avancée du projet pour qu'elles se sentent impliquées à travers les efforts d'adaptation qu'elles fournissent.

3. Un concept polymorphe

Malgré ces points de précision, la définition de l'intrapreneuriat apparaît comme étant véritablement large et évolutive. Il s'agit en réalité d'un concept polymorphe, qui couvre des exemples variés de modèles et de démarches. Des études récentes⁶ permettent par exemple de différencier les initiatives intrapreneuriales en fonction des méthodes employées pour identifier et sélectionner les idées portées par des collaborateurs. Il existe ainsi des dispositifs dans lesquels les projets sont formulés dans le cadre d'un appel à idée et sont ensuite sélectionnés après avoir passé de multiples filtres (sélection en entonnoir) ou parfois à l'issue d'une seule étape plus clairement identifiée (sélection unique). MyCrowdCompany, développé chez La Poste, offre un exemple abouti de plateforme numérique dédiée à l'intrapreneuriat. Elle offre un espace communautaire permettant aux intrapreneurs de signaler les compétences qu'ils recherchent pour développer leur projet (développeurs, UX designers etc.) et d'échanger, le but étant de les rapprocher avec des collaborateurs qui souhaitent s'engager sur un projet d'innovation. Aussi, elle permet à l'ensemble des collaborateurs du groupe de voter pour les projets qu'ils préfèrent, avec une sélection de plusieurs manières possibles : par validation d'un nombre restreint de sponsors ou par l'obtention de plus de 500 votes sur la plateforme par des collaborateurs. Enfin, dans un système encore plus abouti, une autre forme de sélection a pu être observée, avec la présence d'une véritable organisation intrapreneuriale offrant divers canaux d'identification des projets dans l'entreprise. L'exemple le plus connu est celui de l'entreprise 3M, qui permet à chaque ingénieur de consacrer s'il le souhaite jusqu'à 15% de son temps de travail sur des projets innovants dont il a l'initiative. Cette liberté encourageant la prise de risque permet à chaque collaborateur concerné de disposer d'un puissant réseau social interne d'innovateurs qui échangent entre eux. Chaque année, un forum technique réunit alors les membres de cette vaste communauté R&D et marketing (aujourd'hui 12000 salariés) pour faire sortir des produits innovants. La filiale Atelier de BNP est un autre exemple tout aussi original mais très différent illustrant l'organisation intrapreneuriale. Il s'agit d'une équipe de 50 salariés dont la mission est l'accélération des projets d'innovation en interne. La particularité de cet atelier est aussi que régulièrement, des collaborateurs du groupe viennent y travailler pour une période 6 mois afin de prendre du recul et développer un projet intrapreneurial. Derrière cela, l'objectif est qu'ils diffusent les méthodes de travail acquises dans l'atelier dans leur environnement de travail habituel.

Au-delà de la question de la sélection des projets, il est plus largement possible de distinguer dans le parcours d'intrapreneuriat différentes variantes concernant l'"espace d'autonomie" donné à

⁶ Au centre de notre analyse, Conseil & Recherche, Intrapreneuriat, pourquoi le développer ? Comment l'accompagner ?, Rapport de recherche collaborative, 2018.

l'intrapreneur⁷. Ainsi, les salariés sélectionnés peuvent se consacrer entièrement à la poursuite de leur projet innovant au sein d'une entité dédiée de l'entreprise, indépendante du reste de l'organisation (avec ses ressources propres) et autonome (sans lien hiérarchique avec les divisions opérationnelles)⁸. Selon un système ayant de moindres répercussions dans l'organisation de l'entreprise, les salariés sélectionnés peuvent aussi suivre un parcours fléché qui leur permet d'accéder à des ressources et à des appuis sans en référer nécessairement à leur supérieur direct. Il s'agit d'espaces virtuels dans lesquels intrapreneurs, experts et cadres dirigeants, entrent en relation et coopèrent tout en continuant d'exercer leurs fonctions habituelles⁹. Enfin, on observe aussi une forme de parcours au sein de petites unités opérationnelles et démultipliables, selon une organisation qui aura alors la particularité d'être très décentralisée. Il s'agit notamment de l'exemple de 3M, qui repose sur une vaste communauté d'innovateurs.

Néanmoins, l'intrapreneuriat renvoie difficilement à un ou plusieurs modèles d'organisation clairement identifiables et applicables à telle ou telle structure. Ainsi, chaque entreprise invente le modèle le plus adapté à ses besoins en s'inspirant de l'existant et en le faisant évoluer constamment pour le rendre toujours plus efficient et en phase avec les demandes internes. Les modèles les plus connus et les plus matures à ce jour sont le fruit de plusieurs années d'expérimentation et d'ajustements. On constate d'ailleurs qu'aucune entreprise ne revendique avoir trouvé le modèle par excellence.

L'entreprise 3M offre l'un des exemples les plus aboutis et place depuis sa création l'innovation au cœur de sa stratégie. Son organisation intrapreneuriale est à l'image de son histoire et de sa culture de l'innovation. Elle est connue depuis plusieurs décennies à travers des gammes de produits très variées tant destinées au grand public qu'à l'industrie. La « règle des 15% » (qui permet à chaque ingénieur R&D de consacrer jusqu'à 15% de son temps de travail) y existe d'ailleurs depuis 1948. Ainsi, les caractéristiques du modèle d'organisation sur lequel repose l'intrapreneuriat dépendent notamment de la maturité de la démarche. L'implication et l'engagement de la direction représente bien un élément crucial de la survie d'un tel programme. Celui-ci remet forcément en cause un certain nombre de process et il suppose l'acceptation d'investir de l'argent sur des projets en changeant de posture d'innovation. Mais un tel soutien est aussi nécessaire pour convaincre tous l'encadrement intermédiaire, qui peut perdre une partie de ses ressources. L'enjeu financier implique aussi que l'organisation varie selon le secteur d'activité. Ainsi, il est peu étonnant de constater que ce sont dans les secteurs des nouvelles technologies que les démarches intrapreneuriales se sont le plus développées. Google en est le symbole. Dans ces secteurs marqués par la position de grands leaders sur le marché, la concurrence est extrêmement rude. L'intrapreneuriat représente alors une manière d'explorer rapidement et à moindres coûts de nouvelles opportunités de marchés, d'adapter des technologies à de nouveaux usages voire d'en développer de nouvelles. En revanche, dans les secteurs plus traditionnels de l'économie, l'intrapreneuriat est une manière de trouver de nouveaux relais de croissance et de repenser les modèles économiques en faisant réfléchir les collaborateurs sur les besoins et les enjeux de satisfaction client. Le secteur bancaire, qui s'est beaucoup réinventé avec le développement du numérique, s'appuie souvent sur ce type de démarche. Cela concerne

⁷ Cf. Bouchard (V), Fayolle (A), Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat, *Gestion*, n°2011/4 (Vol.36), 2011.

⁸ Exemples de Procter & Gamble (Corporate New Ventures Division), Barilla (Divisione Prodotti Freschi).

⁹ Exemples Schneider Electric (Milles Idées) et Orange France Télécom (IdClic).

aussi plus spécifiquement d'anciennes structures publiques qui ont été privatisées et qui sont ainsi nouvellement soumises à la loi du marché, telles que La Poste, privatisée en 2010.

4. Comprendre les réels apports de l'intrapreneuriat : des points de mise en garde à prendre en considération

En dépit d'une visibilité importante des démarches intrapreneuriales pour l'ensemble des salariés (notamment lorsqu'elles s'appuient sur une plateforme numérique d'idéation et/ou d'échanges de compétences), celles-ci ne vont permettre in fine qu'à un nombre très restreint de collaborateurs d'être sélectionnés. On estime ainsi qu'1 à 2% tout au plus du volume des collaborateurs est susceptible de devenir intrapreneur. Sans reconsidérer pour autant l'intérêt de l'intrapreneuriat, il ne faut donc pas surestimer le nombre de collaborateurs susceptibles de bénéficier des retombées positives de leur implication à une telle démarche. Ainsi, s'il peut être tentant d'évaluer le retour sur investissement d'une démarche intrapreneuriale par rapport au nombre de projets et/ou de collaborateurs concernés, il ne faut pas perdre de vue que la sélection des projets et des collaborateurs impliqués est un élément qui déterminera la pertinence du projet innovant mené et donc les gains futurs. Néanmoins, les coûts engendrés par une démarche finalement assez circonscrite interrogent forcément toute équipe de direction envisageant une démarche intrapreneuriale, ainsi que l'encadrement intermédiaire, touché également en termes de ressources. Une dimension de prise de risque et de "pari sur l'avenir" alimente ainsi de manière inhérente le concept d'intrapreneuriat, ce qui peut être perçu à la fois comme un inconvénient mais aussi comme un point positif selon une conception schumpeterienne du dirigeant. Il n'est donc pas étonnant que ce concept soit apparu dans le secteur privé avant tout.

De même, un autre point de mise en garde concerne la cohabitation des deux environnements projets (gestion de projet classique et intrapreneuriat), qui peut générer des tensions et des frustrations en interne. Les projets d'intrapreneuriat suivis au plus haut niveau de la hiérarchie et dotés de moyens souvent exceptionnels, largement valorisés, avec des parcours individuels suivis au plus près par la GRH, établissent un cadre d'exercice largement facilité et promu. Or, il existe toujours en parallèle une masse de projets courants, beaucoup plus communs, qui bénéficient d'une visibilité faible et qui évoluent même dans un univers plus contraint, mais qui sont absolument essentiels au bon fonctionnement de l'entreprise. Réduire au maximum ce risque identifié de frustrations et de tension suppose ainsi forcément un dispositif spécifique de communication autour de l'intrapreneuriat, avec une équipe de direction au centre de celle-ci.

C) Une démarche intrapreneuriale en phase d'amorce au sein de la sécurité sociale et des services publics qui autorise un premier diagnostic

1. La démarche innovante de la Branche vieillesse

Dès 2016, la CNAV a fait le choix d'accompagner sa transformation en misant sur l'intelligence collective et la mobilisation de ses collaborateurs. Ainsi, un premier défi national d'Innovation participative (IP) lancé fin 2016, a permis de collecter plus de 400 idées sur l'ensemble du réseau, en prenant appui sur une plateforme de recensement des idées : JUMP. Courant 2017, la quasi-intégralité des Carsat s'était lancée dans un défi régional de recueil d'idées. Et un deuxième défi

portant sur les thèmes de la simplification et de transformation digitale a été ouvert en septembre 2018. De façon complémentaire à cette démarche, plusieurs actions d'Innovation ouverte (IO) au niveau national sont régulièrement portées et déployées par les différentes directions nationales. L'une d'elles, particulièrement remarquable, a été le lancement d'un hackathon en partenariat avec l'association Matrice et l'école 42.

Le hackathon a préfiguré une logique intrapreneuriale au sens où il a engagé une sélection de 50 collaborateurs sur la France entière, intégrés pendant 48 heures à des équipes pluridisciplinaires au sein desquelles se trouvaient des étudiants de l'école 42. A son issue, le hackathon a donné lieu à une sélection de 4 produits, sur des thématiques visant à améliorer les services et les pratiques en interne ; laquelle s'est suivie d'une phase d'incubation de 6 mois.

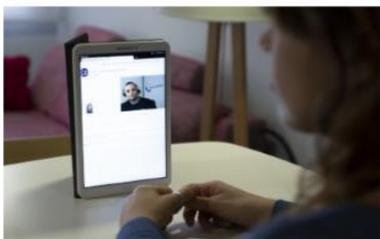
Enfin, la plateforme SharePoint, dite Store Innov'Actions, répertorie quant à elle les actions innovantes et les bonnes pratiques innovantes développées par la CNAV et les différentes CARSAT. La réflexion autour de l'intrapreneuriat s'inscrit donc dans le prolongement de cette démarche innovante.

2. Ce qui se passe de significatif dans le secteur public

- CAF-Lab :

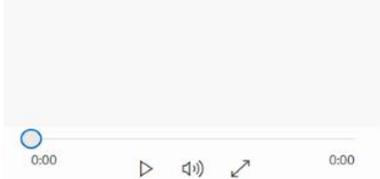
Porté par la CNAF, un projet d'intrapreneuriat s'est appuyé sur un challenge interne réservé aux développeurs. Sur les 17 projets élus, un nouveau dojo de 48 heures a permis de faire un prototype.

La phase opérationnelle a permis le cumul de l'emploi avec des heures de développement tout en restant au sein de l'organisme employeur. La charge liée au projet s'est répartie entre le Caf-Lab qui pilote le projet, la CNAF qui prend en charge le salaire et l'organisme d'appartenance. L'intrapreneur bénéficie d'un accompagnement d'un stagiaire de l'Ecole 42 dans une démarche agile de type "petit bidouilleur" qui a ainsi donné le jour au Visiocont@ct. Ce service de rendez-vous en visio-conférence permet à un usager de s'entretenir sur sa situation avec son conseiller CAF.



Conçu et développé par la Caf de l'Aude, dans le cadre de la démarche Innovation nationale, Visiocont@ct, qui facilite la relation à l'utilisateur, est désormais déployé dans le réseau. Quels en sont les avantages pour les Caf ? Pour le public ? Pour les partenaires ? Comment s'est déroulée cette belle aventure ? *Résonances* et les acteurs du projet vous disent tout !

Primé lors du Dojo organisé par la Cnaf en novembre 2016, ce projet porté par une équipe pluridisciplinaire de la caisse de l'Aude a séduit la Cnaf par sa pertinence et sa plus-value : Vincent Ravoux, directeur général délégué chargé du réseau, a souhaité une incubation prioritaire pour en faire une offre nationale déployée à l'ensemble du réseau, après expérimentation par 10 autres Caf. « *Etant donné son intérêt pour la Branche, nous avons soutenu le projet afin qu'il puisse être développé et finalisé : la période d'incubation a duré 2 ans et demi* » précise Isabelle Doal, directrice Caflab et innovation à la Cnaf. Le Caflab a ainsi mobilisé un dispositif d'intrapreneuriat pour le développeur de la Caf de l'Aude, Jérôme Diaz, libéré de son activité pour se consacrer au projet. La Direction du réseau de la Cnaf a ensuite piloté la préparation du déploiement national avec le soutien de la DSI. « *L'expérimentation a permis d'ajuster l'outil grâce aux retours des Caf et de préparer son envergure nationale. Elle a mis en valeur la satisfaction des publics et des salariés dans l'utilisation de ce nouveau service, et montré que la visioconférence se substitue aux offres existantes sans déclencher de surconsommation de ce nouveau mode de contact* » précise Julia Colombat, pilote du déploiement national de Visiocont@ct. Un projet utile et pertinent pour le réseau des Caf, qui a mobilisé différents professionnels de la Branche aux missions complémentaires : un beau travail d'équipe !



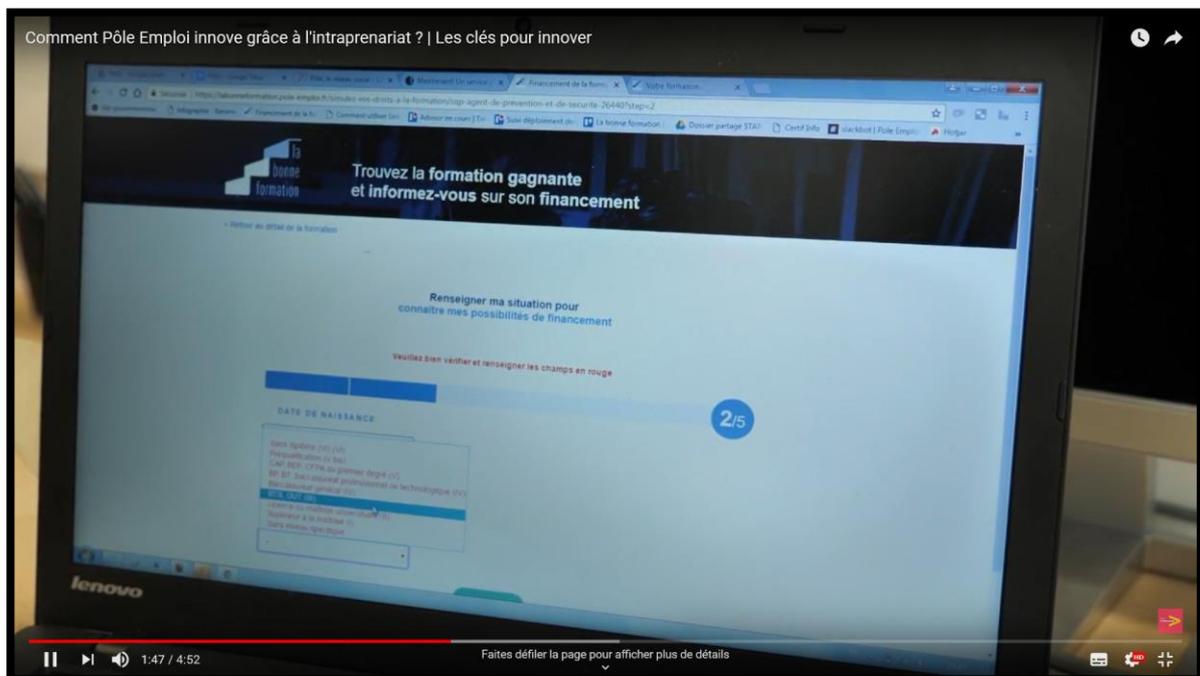
- Assurance Maladie : la start Up d'état : Mes Remboursements Simplifiés (MRS) :

Sur prescription du médecin, l'Assurance Maladie rembourse les frais d'utilisation du véhicule personnel ou des transports en commun afin d'éviter le recours aux VSL. Cette initiative fait suite à une démarche intrapreneuriale en mode "quick win" qui permet via des feed back rapides de pivoter rapidement si des résultats positifs ne sont pas atteints à brefs délais. Ce projet bénéficie d'un budget de 200.000 euros et de l'accompagnement de beta.gouv avec le détachement partiel de 3 collaborateurs (2 ETP) sur cette action qui aujourd'hui est en cours de déploiement national.



- "La bonne formation" - Pôle Emploi :

Chaque intrapreneur crée une start-up interne, bénéficie pendant 6 mois d'un développeur et d'une prestation de coaching agile afin de mettre en place un nouveau service digital qui répond à une problématique de demandeur d'emploi. Le travail en mode itératif confronte les approches métiers et le développeur, ce qui permet de construire le produit au moyen de tests grandeur nature.



- beta.gouv.fr :

Beta.gouv.fr est le réseau des incubateurs de Startups d'État dont la mission est d'améliorer le service public de l'intérieur en favorisant le passage à l'action d'agents publics. En effet depuis 2013, l'État (DINSIC) met en œuvre une nouvelle politique d'innovation, permettant à des « Startups d'État » d'être incubées pour développer des produits numériques centrés sur les usagers.

La méthode de la Startup d'Etat suit quatre phases :

- **1/ Investigation** : Un agent public identifie un problème de politique publique. Aidé par l'incubateur, l'agent public ou l'administration porteuse vérifie que cette friction concerne un public suffisamment large, qu'un outil numérique pourrait la faire disparaître, et que les obstacles techniques sont surmontables. Lorsque l'administration porteuse donne son feu vert pour financer les travaux, l'équipe de la Startup d'État est constituée autour de l'agent public, et la construction du service peut alors débuter.
- **2/ Construction** : L'équipe lance une solution le plus rapidement possible et la teste auprès de premiers usagers. L'administration a mis à disposition l'agent public intrapreneur et validé un budget pour une équipe de 2 à 4 personnes, qui constitue dès lors une Startup d'État autonome : elle est responsable de son budget, gère ses RH, choisit ses outils. Sans cahier des charges, elle lance un service fonctionnel dès les premières semaines de travail, même s'il est imparfait et ne répond pas encore à tous les cas de figures. L'objectif est de tester rapidement le produit auprès de premiers utilisateurs afin de vérifier son utilité.
- **3/ Accélération** : L'équipe reçoit de quoi déployer le service sans cesser de l'améliorer, pour en accroître l'impact. L'équipe se renforce et le service est progressivement étendu à de nouveaux usagers. Sur le plan technique, elle s'assure que sa solution est fiable et répond au nombre croissant de demandes. Sur le plan fonctionnel, les retours des utilisateurs permettent d'améliorer le service en continu et de s'adapter aux besoins de tous les publics, jusqu'à ce que l'équipe et l'administration porteuse considèrent que le service est viable.
- **4/ Consolidation** : La Startup d'État devient un service public numérique national disponible pour tous les usagers. L'accompagnement est terminé. Le service numérique quitte l'incubateur pour s'intégrer dans l'administration porteuse ou devenir juridiquement autonome.

Sur les 58 startups qui ont été testées depuis 2015, 12 sont en phase de consolidation (ex La Bonne Boite de Pôle Emploi), 8 ont été abandonnées.

3. Un premier diagnostic

Majoritairement orientées vers les innovations numériques, les expériences intrapreneuriales peuvent néanmoins trouver à s'appliquer dans d'autres domaines. Mais qu'elles que soient les démarches entreprises, l'opportunité de celles-ci a systématiquement été interrogée au regard des attendus en termes de gain, d'amélioration du service rendu mais aussi de la culture d'entreprise ; ce qui peut se résumer sous la forme de la grille suivante.

Critère stratégique	Nature des pratiques
Partiel / total	Ampleur du projet cible : Est-ce que seules certaines catégories de personnel sont visées et/ou incitées à s'insérer dans une démarche intrapreneuriale ou bien concerne-t-elle l'ensemble du personnel, peu importe la fonction occupée ?
Intégré / complémentaire	Les tâches de nature intrapreneuriale s'exercent-elles hors des missions de base, voire des heures de travail ?
Individuel / collectif	Tout salarié est-il autorisé à enclencher seul, de façon individuelle, le processus intrapreneurial, ou l'approche est-elle pilotée par la direction afin notamment de réunir des personnes aux compétences complémentaires ?
Exploration / exploitation	Les intentions intrapreneuriales poursuivent-elles ou non une finalité de valorisation commerciale et/ou de rentabilité économique ?
Produit / processus	Les stratégies intrapreneuriales sont-elles principalement axées sur l'innovation au regard des processus internes à l'entreprise ou sur le renouvellement des produits ou services proposés ?
Mesuré / non mesuré	L'entreprise met-elle ou non en place des outils de mesure et de suivi de l'intrapreneuriat et de ses retombées effectives ?

Des dynamiques intrapreneuriales ont pris forme au sein de la Sécurité sociale, notamment depuis la création de directions de l'innovation au sein des caisses nationales. Cependant, elles ne sont qu'à leurs débuts et butent sur de nombreuses problématiques. Les spécificités des organismes de sécurité sociale conduisent en effet à devoir adapter cet « outil » pour qu'il devienne réellement efficace et diffuse une culture d'innovation au sein des réseaux. Dès lors, une réflexion poussée doit être menée afin d'adapter ces outils à l'environnement juridique et institutionnel de la Sécurité sociale étant donné la pluralité des acteurs décisionnels et les contraintes inhérentes au service public.

II - POUR NE PAS ETRE QU'UN EFFET DE MODE, L'INTRAPRENEURIAT NECESSITE DES ACTEURS IMPLIQUES ET UN MODELE ADAPTE AU CONTEXTE DES ORGANISMES DE SECURITE SOCIALE

Les écueils et les réussites de l'intrapreneuriat analysés lors de cette recherche-action à travers quelques cas d'usage, aussi bien ceux du secteur lucratif que ceux issus des OSS, permettent de préconiser les actions susceptibles d'offrir un cadre stabilisé aux collaborateurs. Trois piliers sont indispensables. Il est avant tout nécessaire que la caisse nationale offre un cadre propice pour une acculturation de l'intrapreneuriat et développe des outils pour en faciliter l'essaimage (A). De plus, certaines mesures RH, financières et logistiques sont essentielles à mettre en œuvre afin de sécuriser le dispositif intrapreneurial et l'intrapreneur lui-même (B). Enfin, une communication adaptée doit accompagner la démarche intrapreneuriale et un dispositif d'évaluation doit permettre d'en mesurer l'efficacité (C).

A) En amont, l'implication de la Caisse nationale est nécessaire pour offrir un cadre propice à l'acculturation des équipes et mettre à disposition des outils communs

1. Une acculturation nécessaire à tous les niveaux des organismes de sécurité sociale

Les travaux réalisés dans le cadre de cette recherche-action démontrent que l'intrapreneuriat est soit méconnu dans les organismes de sécurité sociale, soit encore très peu développé dans sa structuration finale, à savoir positionner l'agent, le "père créateur" du projet, comme le porteur de l'idée en tant que responsable projet. Les organisations actuelles des caisses, avec notamment la mise en place d'outils collaboratifs et de référents innovation, offrent à l'agent davantage d'espace de communication pour partager son/ses idées. Ces dernières pourront, le cas échéant, être retenues et mises en place. Or, quid de la place réelle de l'agent idéateur ? Il existe un risque que ce dernier se sente dépossédé de son projet.

Parallèlement, les caisses nationales impulsent une dynamique de plus en plus forte autour de l'innovation et communiquent en ce sens : Grands Prix de l'innovation, #LaSeculnove, mise en place de Lab'RH, création d'outils et d'aides à la remontée d'idées (appels à projets, Jump, etc.).



Comme l'illustrent les schémas ci-dessus, les dynamiques intrapreneuriales naissent principalement soit d'une ambition nationale, soit de l'idée et/ou de la compétence d'un agent spécifique. L'élément central réside dans la croyance locale des agents de direction dans l'intrapreneuriat et des impulsions qu'ils donnent dans la recherche de l'innovation.

La culture de l'innovation, appelée par la littérature spécialisée « orientation entrepreneuriale de l'entreprise », correspond au fait que les salariés se sentent appartenir à une entreprise, où, *« d'une part, il ne suffit pas de se conformer à une fiche de poste, mais où la création de valeur pour l'entreprise et pour le client constitue la finalité ultime de son action ; où, d'autre part, la prise d'initiatives déviantes, transgressives, est encouragée et valorisée »*¹⁰.

L'intrapreneuriat démontre que l'acculturation s'avère nécessaire à tous les échelons des organismes de Sécurité sociale avec un appui fort des Caisses nationales :

- **L'agent lui-même** : Chaque agent n'a pas en lui la graine de l'intrapreneur audacieux. Il est illusoire de penser que tous les salariés sont des intrapreneurs potentiels car peu, au final, en ont les compétences et la posture. L'enjeu est de révéler les potentiels, les pépites, et de créer les conditions pour que ces « salariés fantômes » se rendent visibles et puissent être mis en condition de donner le meilleur de leurs connaissances, de leurs savoirs et de leurs compétences au service d'un projet d'intrapreneuriat situé en dehors de leur fiche de poste.
- **Les managers / cadres de proximité** : L'intrapreneuriat conduit inévitablement à une « négociation » avec les managers que l'on prive partiellement d'une ressource et qui doivent gérer cette absence au quotidien face au reste de l'équipe. Or, pour que la démarche fonctionne, les managers doivent être en soutien des intrapreneurs en herbe et se positionner en facilitateurs. Dégager du temps à des agents intrapreneurs pénalise certes la productivité à court terme du service le temps du détachement, mais la vision globale à moyen et long terme doit primer. Elle doit s'inscrire dans une recherche-profit au niveau du service, de la Caisse, du réseau, avec au final, un retour sur investissement pour les assurés. Pour éviter de telles tensions, le Groupe La Poste, qui après des années de tests successifs pour trouver le « bon » format d'intrapreneuriat, a pris la décision au plus haut niveau, en 2018, d'apporter à chaque manager la garantie d'un remplacement par un CDD de leur collaborateur/intrapreneur mobilisé pour une mission à plein temps sur 6 mois. Cette condition est jugée sine qua non par le PDG du groupe pour que le programme perdure dans le temps et fasse ses preuves sans créer de tensions par ailleurs.
- **Les agents de direction (ADD)** : L'acculturation à l'intrapreneuriat passe nécessairement par les directions locales. En effet, les ADD impulsent dans leur caisse des climats plus ou moins favorables aux démarches intrapreneuriales. Leur conviction est essentielle pour développer ce type de programme. Un temps et des actions spécifiques d'acculturation des ADD sont donc nécessaires. Cette acculturation pourrait être réalisée par la mise en place de voyages apprenants pour aller se confronter à des pratiques dans d'autres environnements, par des présentations et échanges en CODIR mais aussi par des échanges en bilatéral pour faire ressortir et émerger les craintes, les appréhensions. Les programmes

¹⁰ In Maniak (R), Georget (V), Rayna (T), Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros, Rapport de l'Observatoire de l'Innovation, 2019.

d'intrapreneuriat entraînent des réactions clivantes qu'il faut savoir atténuer. Il existe des ADD promoteurs mais également des AD hostiles jugeant ce type d'actions totalement à côté des réalités et des besoins et bien entendu des personnes encore dans l'incertitude. L'état des lieux pour réaliser cette recherche-action montre que certaines caisses sont déjà actives dans leurs recherches de l'innovation, comme l'illustrent notamment les actions inscrites dans Jump, le store innov'actions et la participation aux trophées de l'innovation ; d'autres non. Certaines caisses ont même créé leur propre réseau d'incubateurs d'idées (par exemple, "G1idée" de la Cpm du Jura, processus innovation "Caf&In" de la Caf du Var).

- **Les caisses nationales** : En tant que « tête de réseau », elles peuvent porter la stratégie au niveau national, puis coordonner et appuyer les organismes locaux qui composent son réseau. L'impulsion au niveau national de l'intrapreneuriat permet d'aider à déverrouiller les blocages individuels et locaux, et ainsi faciliter l'ancrage de l'innovation dans l'ADN du service public.

➤ **Préconisation n°1** : Acculturer à l'innovation

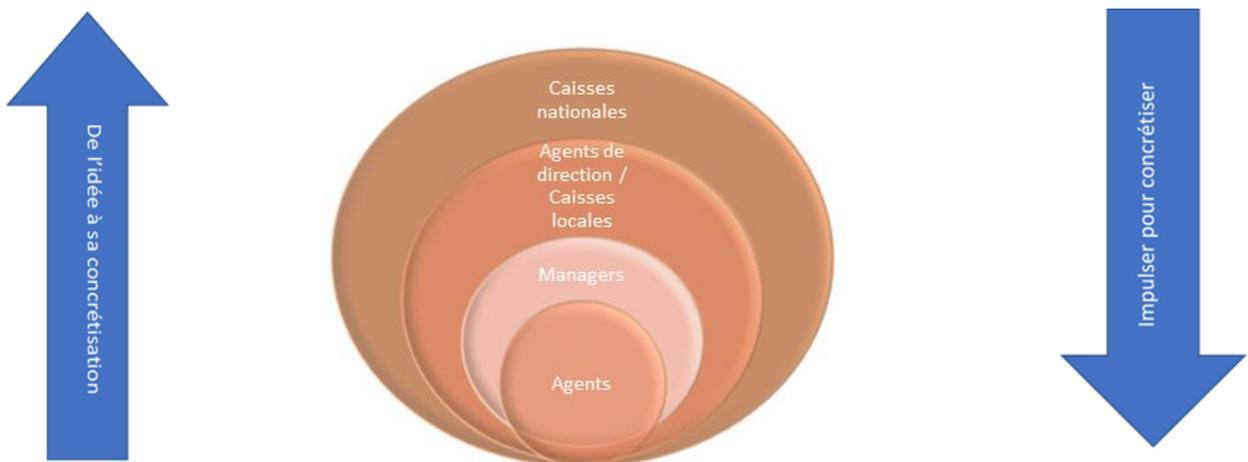


Schéma de l'acculturation de l'intrapreneuriat

2. Un appui du national nécessaire pour légitimer la démarche et mettre à disposition des outils communs

L'état des lieux réalisé dans le cadre de cette recherche-action démontre une attente importante des acteurs locaux quant au positionnement de leur caisse nationale. Certains utilisent le terme de "cadrage national", d'autres en rejettent le principe. En effet, un cadrage national serait antinomique avec la notion d'intrapreneuriat, où l'on cherche justement à sortir du cadre.

Il est avant tout attendu des caisses nationales qu'elles portent et partagent une vision de l'intrapreneuriat, qu'elles légitiment la démarche en donnant du sens et proposent un dispositif opérationnel clair, simple et participatif. Cette vision doit être celle :

- Du Directeur général à qui il appartient de donner le cap et les arguments pour tester cet outil. Il doit également assumer l'absence de garantie quant à la réussite du projet ;

- Du Directeur des Ressources Humaines à qui il appartient de révéler les perspectives ouvertes par l'intrapreneuriat, comme par exemple la souplesse de la verticalité et la dimension de confiance ;
- Du Directeur de l'innovation, qui pourra ancrer l'intrapreneuriat dans la démarche globale d'innovation déployée par ailleurs.

Les attentes se résument principalement aux besoins suivants :

- **Légitimer et impulser la démarche intrapreneuriale**

La création récente des directions de l'innovation au sein des Caisses nationales incite les caisses locales à innover. Cependant, ces dernières sont en recherche de leurs bons positionnements quant à l'intrapreneuriat. Est-ce plutôt un effet de mode ou un véritable levier d'action ? Doivent-elles se lancer dans ce type d'action ? Il est important que l'intrapreneuriat soit perçu comme un levier dans la stratégie des caisses nationales et d'en définir les contours.

L'intrapreneuriat doit-il uniquement s'inscrire dans le cadre des appels à projets nationaux ? Une communication spécifique des caisses nationales sur le sujet éclaircirait les caisses locales sur ce sujet sachant que l'intrapreneuriat est un levier pour innover mais qu'il n'est pas le seul.

- **Préconisation n°2** : Légitimer nationalement les démarches intrapreneuriales
- **Préconisation n°3** : Mener des appels à projets nationaux

- **Allouer des moyens aux caisses et aux agents**

La question du temps et des moyens financiers est régulièrement évoquée par les directions des caisses locales et leurs agents. Un agent d'une caisse ayant une bonne idée à développer sera-t-il appuyé par le national ? La caisse locale dont il est issu sera-t-elle soutenue également ?

De plus, se pose la question de la gouvernance de ce type de projet pour en améliorer la performance et l'accompagnement des intrapreneurs (learning-expedition, coaching, mentorat...) et de leurs managers. Les intrapreneurs interviewés ont ainsi insisté sur l'importance du rôle de la caisse nationale, vue comme un véritable sponsor.

- **Préconisation 4** : Donner et se donner les moyens
- **Préconisation 5** : Soutenir les initiatives locales : la caisse nationale comme sponsor

- **Détecter les talents, des projets et le parangonnage**

Il est attendu que les caisses nationales jouent un rôle majeur dans la détection des talents et des projets. Il s'agit de favoriser la mutualisation et un meilleur partage d'informations en rendant visibles par le plus grand nombre des projets jugés « exemplaires ». La mise en place d'appels à candidatures, d'appels à projets nationaux ainsi que l'organisation de trophées de l'innovation

s'inscrivent en ce sens. En effet, ils permettent une mise en lumière de projets qui seraient restés uniquement connus localement, voire seraient passés inaperçus.

De plus, se doter d'un réseau national de partage d'idées et de bonnes pratiques permet de capitaliser sur les actions entreprises : aussi bien celles qui ont fonctionné que celles qui ont échoué. Communiquer davantage sur l'échec serait riche d'enseignements. La création de forums, par thématique, sur les idées et projets qui ont échoué pourrait être intéressante. Des caisses, des agents, pourraient ainsi intervenir pour apporter leur propre idée et ainsi débloquent des situations. Ce forum pourrait aussi éviter que d'autres fassent les mêmes erreurs, et donc, perdent du temps et de l'argent. Cependant, la concrétisation de cette idée peut s'avérer difficile. Culturellement, peu de personnes se sentent prêtes aujourd'hui à parler de ses échecs. Il y a un vrai saut culturel à engager. Pour cela, une première étape pourrait être de commencer par la « reconnaissance » au plus haut niveau des difficultés à aboutir sur certains projets.

Le réseau social Yammer de la Cnav est certes à un certain niveau nourri de ce genre d'échanges, mais il serait pertinent de proposer d'introduire cette notion dans le store innov'actions de la Cnav. La proposition du groupe RA est donc d'en renforcer ses fonctionnalités afin de pouvoir y partager les échecs et de l'ouvrir à l'ensemble des branches de la sécurité sociale. Cette dynamique reprend l'esprit notamment du groupe Facebook "Les Intrapreneuses", qui encourage les femmes (et les hommes) à faire avancer leurs projets pour transformer leur entreprise en donnant des informations pratiques et des témoignages.

- **Préconisation n°6** : Mettre en place des appels à projets et appels à candidature
- **Préconisation n°7** : Créer un store innov' interbranche
- **Capitaliser sur des partenariats externes : l'innovation ouverte**

Certaines actions nécessitent des partenariats externes au réseau, par exemples des start-ups, des chercheurs, des usagers, pour déployer des actions, des produits, des services et des outils en faveur de la transformation, et ainsi aboutir à de véritables innovations de rupture. Ces partenariats sont notamment utiles pour des projets complexes relatifs au numérique. Des intrapreneurs interviewés dans le cadre de cette recherche-action ont ainsi fait part de l'intérêt de travailler avec Betagouv pour favoriser la concrétisation des projets et en faciliter la structuration. Il est effectivement nécessaire de capitaliser sur les partenariats externes déjà existants au sein de l'institution pour nourrir la démarche d'intrapreneuriat ; voire d'en créer dès que nécessaire selon la nature des projets.

De plus, ces partenariats externes sont utiles dans les modalités opérationnelles de mise en œuvre de la démarche intrapreneuriale, qui nécessite une ouverture sur l'externe pour enrichir les intrapreneurs d'une vision nouvelle et de nouvelles méthodologies de travail. Ces partenariats permettraient notamment d'échanger sur des pratiques et mettre à profit l'expérience de différents intrapreneurs quel que soit le secteur d'origine.

- **Préconisation n°8** : Consolider et envisager des partenariats externes

- **Créer et promouvoir des outils pour faciliter les démarches intrapreneuriales**
 - Une plateforme d'échanges de talents.

Les caisses nationales pourraient permettre aux intrapreneurs d'échanger et se rencontrer. Une plateforme d'échanges de talents, dans le même esprit que celle développée par IBM, Nokia ou celle expérimentée au sein de la Cnav, Share talents, pourrait ainsi être un outil facilitant. Comme l'écrit Jason Trujillo, vice-président Leadership and Learning Development chez IBM dans Harvard Business Review : « *Un manager ne peut avoir toutes les réponses. Mettre en place une solution de formation sur de nouvelles compétences pour l'ensemble des collaborateurs nécessitent beaucoup de dépenses et de temps. Mettre en relation des collègues est parfois plus efficace et cette approche, au gré de sa mise en œuvre a un effet de réseau bien plus viral. Cela rend les collaborateurs maîtres de leurs besoins.*¹¹ » L'objectif serait donc de créer une plateforme transversale à toutes les branches, que nous pourrions par exemple appeler "Sécu Talents" et s'intégrer dans des communautés déjà formées à l'instar de l'association Les Hacktivateurs, qui vise à « *faire découvrir, promouvoir et encourager l'intrapreneuriat, le 'corporate hacking' et l'intelligence collective*¹² ».

- **Préconisation n°9** : Créer une plateforme d'échanges de talents "Sécu talents"

Le premier rôle de la plateforme : échanger. Cette plateforme permettrait aux intrapreneurs de pouvoir échanger entre eux, de permettre à des jeunes intrapreneurs ou des personnes qui s'interrogent à le devenir, de se rapprocher d'intrapreneurs plus expérimentés. Un intrapreneur déjà expérimenté pourrait alors être le "parrain" ou tuteur d'un intrapreneur en devenir. Elle permettrait une mise en réseau spontanée des collaborateurs, une montée en compétence et capitaliser sur la force du réseau. Ce système pourrait sécuriser les intrapreneurs et répondre à certaines de leurs interrogations. Il s'agit donc de pouvoir échanger avant d'entrer dans un programme d'intrapreneuriat, pendant, et même après, pour bénéficier des retours d'expérience (fin du projet, nouvelle perspective de carrière, retour dans le poste d'origine...).

Le second rôle de la plateforme : se rencontrer. Cette plateforme permettrait d'identifier l'ensemble des intrapreneurs et des "ambassadeurs", notamment pour des événements sur l'innovation ou spécifiquement sur l'intrapreneuriat. Une journée annuelle, portée par les caisses nationales, pourrait être organisée avec les intrapreneurs, ce qui permettrait de formaliser la création d'une "communauté" des intrapreneurs et d'amplifier les dynamiques interbranches. Cette action permettrait également de participer à la modernisation de l'image de la sécurité sociale.

- Un guide de l'intrapreneuriat :

Les caisses locales souhaiteraient disposer d'un guide de l'intrapreneuriat, notamment sur les points de vigilance et les bonnes pratiques à retenir. En ce sens, les 10 règles d'or de

¹¹ In Trujillo (J), *Seuls, les managers ne peuvent pas être de bons coach*, Harvard Business Review, 2018.

¹² In hacktivateurs.co, page d'accueil.

l'intrapreneuriat¹³ et le listing des préconisations réalisé dans le cadre de cette recherche action ont notamment pour vocation d'y apporter quelques réponses. Pour rappel, l'attente des intrapreneurs et des caisses n'est pas d'obtenir un cadrage strict du national, le concept nécessitant une certaine autonomie. Cette autonomie est vue comme un besoin essentiel de souplesse pour pouvoir concrétiser plus rapidement les idées, les projets.

- **Préconisation n°10** : Créer un guide de l'intrapreneuriat

B) Pour un déploiement opérationnel réussi d'un dispositif intrapreneurial, des mesures RH, financières et logistiques sont indispensables à mettre en œuvre

1. Accompagnement des ressources humaines et du management

- Favoriser l'assouplissement de dispositifs RH : une meilleure définition du statut d'intrapreneur

L'une des problématiques majeures remontées dans le cadre de cette recherche-action est la définition du statut de l'intrapreneur. Quelle place a-t-il dans son équipe actuelle ? Par rapport à ses collègues, son N+1, et la caisse nationale, si le projet est nationalisé ? Comment est-il valorisé ? Comment est-il accompagné pendant et à l'issue du projet ? Les agents ayant des idées et la fibre intrapreneuriale seront-ils détachés de leurs activités habituelles ? Recevront-ils une rémunération spécifique pour leur nouvelle activité et une enveloppe dédiée à leur projet ?

La réalisation d'entretiens et d'un atelier de design thinking à la CNAV ont permis au groupe projet de formuler diverses préconisations pour la mise en place de l'intrapreneuriat au sein de la branche retraite. Celles-ci sont évidemment transposables au reste de la Sécurité sociale. Première préconisation issue de l'atelier, il est apparu nécessaire que les règles du jeu de l'intrapreneuriat soient posées, afin de créer un climat propice à son développement. Cela passe par une définition claire du rôle d'intrapreneur, et des règles applicables au dispositif intrapreneurial. Ni entrepreneur, ni chargé de mission, l'intrapreneur occupe une place spécifique et inhabituelle au sein de l'organisme. Il apparaît ainsi primordial de fixer le cadre de son activité afin qu'il puisse l'exercer dans un climat de confiance, plus propice à l'innovation.

- **Préconisation n°11** : Poser les règles du jeu et définir le phasage

- Une évolution souhaitable de la convention collective :

A ce jour, la convention collective ne prévoit ni statut particulier ni rémunération spécifique pour l'intrapreneur. Au niveau local, les marges de manœuvres paraissent ainsi limitées pour valoriser et préserver l'intrapreneur qui sort de sa zone de confort pour concrétiser son idée au nom de l'intérêt général. L'intégration de ce type de mission et sa valorisation notamment financière passerait nécessairement par une évolution de la convention collective afin de pouvoir compenser le temps de travail dédié au projet mené en intrapreneuriat.

¹³ Cf. annexe n° 6.

➤ **Préconisation n°12** : Faire évoluer la convention collective UCANSS

- La rédaction d'une lettre de mission et d'une charte de l'intrapreneur :

Cette lettre de missions et cette charte permettraient de figer a minima les droits et obligations des différentes parties ; notamment, fixer le sort des droits d'auteur et de la propriété intellectuelle. Du côté des graines d'intrapreneurs, la frilosité réside principalement sur leur questionnement quant à leur devenir à la fin du projet. Une meilleure projection leur permettrait de se lancer plus facilement dans ce type d'aventure ; et pour les directions des caisses, de donner un cadre à l'intrapreneur.

➤ **Préconisation n°13** : Rédiger une lettre de mission et une charte de l'intrapreneur

- Favoriser un management agile et l'autonomie de l'intrapreneur

L'intrapreneur est un collaborateur dont une partie du temps de travail est détachée sur un projet qu'il porte, seul ou en équipe, de manière autonome et agile. L'intérêt de l'intrapreneuriat réside dans l'utilisation de méthodes de travail alternatives, moins soumises aux lourdeurs que peuvent parfois représenter la voie hiérarchique et le cloisonnement des services.

- Laisser de l'autonomie à l'intrapreneur :

Une fois son idée retenue et sponsorisée, l'intrapreneur doit rester libre quant à la manière de mener son projet et d'utiliser les moyens (méthodologie, temps, argent, ...) qui lui sont accordés. Cette autonomie quant à la méthode a pour corollaire d'organiser un suivi régulier de l'avancée et des résultats de son projet. On passe ainsi d'un management de moyens à un management par objectifs. De ce fait, à partir du moment où l'idée ne se concrétise pas, ne trouve pas son public ou ne convainc plus son sponsor, le projet pourra être abandonné.

➤ **Préconisation n°14** : Laisser de l'autonomie à l'intrapreneur, manager par objectifs

- Opter pour des méthodes agiles :

L'intrapreneuriat a pour intérêt l'utilisation de méthodes alternatives, plus agiles, afin de favoriser l'innovation à moindre coût. Il s'agit de tester l'idée au plus vite, à petite échelle et à l'aide de prototypes peu coûteux, ce qui permet de faire évoluer l'idée. L'intrapreneur s'inscrit ainsi dans une boucle d'amélioration continue lui permettant de développer un produit en phase avec les besoins de l'utilisateur final. Ce processus peut conduire vers différentes voies : la poursuite du projet tel qu'il était imaginé, la révision de certaines de ses modalités, la redéfinition du projet si un autre besoin est identifié ou l'abandon du projet. Outre, l'amélioration continue, l'utilisation de méthodes plus agiles permet à l'intrapreneur de se libérer d'un certain nombre de contraintes hiérarchiques et procédurales qui peuvent agir comme des freins à l'innovation. Dans sa mission d'intrapreneur, le collaborateur est extrait de la ligne managériale classique et encouragé à prendre les contacts et mener les actions nécessaires au développement de son projet.

Toutefois, l'intrapreneur doit rester vigilant à ne pas fonctionner en vase clos. Une bonne appréhension de l'environnement stratégique et technique dans lequel s'inscrit son projet est nécessaire, bien que celle-ci ne doive agir comme un frein au développement du projet. En effet, le dispositif intrapreneurial n'a pas vocation à s'inscrire dans la durée et doit être en mesure de livrer des produits qui, à terme, peuvent être gérés de manière normalisée, par les services dédiés (SI, production, accueil, ...).

Par ailleurs, si le collaborateur dispose d'une place particulière au sein de l'organisation, il n'est pas souhaitable qu'il soit extrait du collectif. C'est en effet au sein d'un collectif de travail et parfois porté par ce collectif que l'intrapreneur peut développer son projet :

- L'organisme en lui donnant l'opportunité et les moyens de développer son projet,
- Son équipe d'origine en étant amenée à se réorganiser pour lui libérer du temps,
- Les services en lien avec son projet en l'accompagnant (renseignements, expérimentation, ...).

➤ **Préconisation n°15** : Utiliser des méthodes agiles pour se libérer de contraintes managériales et procédurales

➤ **Préconisation n°16** : Ne pas extraire l'intrapreneur de son collectif de travail

- Savoir prendre des risques et valoriser l'échec :

L'intrapreneuriat est une démarche centrée sur l'humain permettant notamment la découverte de nouvelles méthodes de travail. Cette démarche est un pari pour l'avenir, nécessitant d'intégrer progressivement le droit à l'échec, le droit à l'erreur et de sortir des chantiers conventionnels.

Ce droit peut se définir comme le fait que tout individu de bonne foi, désireux d'apprendre et/ou d'expérimenter, de ne pas être systématiquement sanctionné pour les erreurs qu'il peut commettre dans les actes entrepris. *“Celui qui échoue n'est pas proscrit et n'est pas condamné au déshonneur car il a le mérite d'avoir essayé. Il est préférable d'avoir essayé et échoué plutôt que d'avoir tranquillement et frileusement enterré son talent.”* (Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique¹⁴).

Les organismes de sécurité sociale, face aux restrictions budgétaires, à l'exigence de la bonne gestion des fonds publics et à l'image qu'ils véhiculent, s'accordent peu le droit à l'erreur. Avec la loi Essoc, le droit à l'erreur est inscrit dans la loi pour les usagers des services publics. C'est un fait nouveau et favorable à l'émergence d'une réflexion poussée au sein des OSS sur les modalités d'exercice en interne de ce droit à l'erreur en symétrie d'attention par rapport au même droit accordé par le législateur aux assurés.

En ce sens, le non-aboutissement d'un projet ne doit en aucun cas être considéré comme un échec, au contraire, il constitue l'une des clés de réussite des dispositifs intrapreneuriaux, pour plusieurs raisons :

¹⁴ Alexis de Tocqueville, De la démocratie en Amérique, 1840.

- Premièrement, une certaine prise de risque est nécessaire à toute innovation. L'application de méthodes agiles, qui permettent de tester le projet à petite échelle et nécessite un investissement relativement faible, permet de limiter les conséquences de la prise de risque en cas d'abandon du projet.
- Deuxièmement, l'application du droit à l'erreur dans une organisation innovante et agile conduit à ne pas considérer un projet abandonné comme une erreur. A un moment T, celui-ci semblait correspondre à un besoin être potentiellement porteur de valeur ajoutée : expérimenter une bonne idée ne peut pas être considéré comme une erreur en l'état.
- Troisièmement, le fait de reconnaître qu'un projet doit être abandonné apparait comme un signe de maturité pour une organisation innovante, en mesure d'abandonner un projet dans lequel elle s'est investie, si elle juge que cet investissement est plus pertinent ailleurs.
- Enfin, il est toujours possible de tirer des leçons de l'abandon d'un projet afin de permettre à d'autres d'aboutir : tant sur le fond (redéfinition du besoin de la cible, meilleure maîtrise de l'environnement, ...) que sur la forme (méthodologie de conduite du projet).

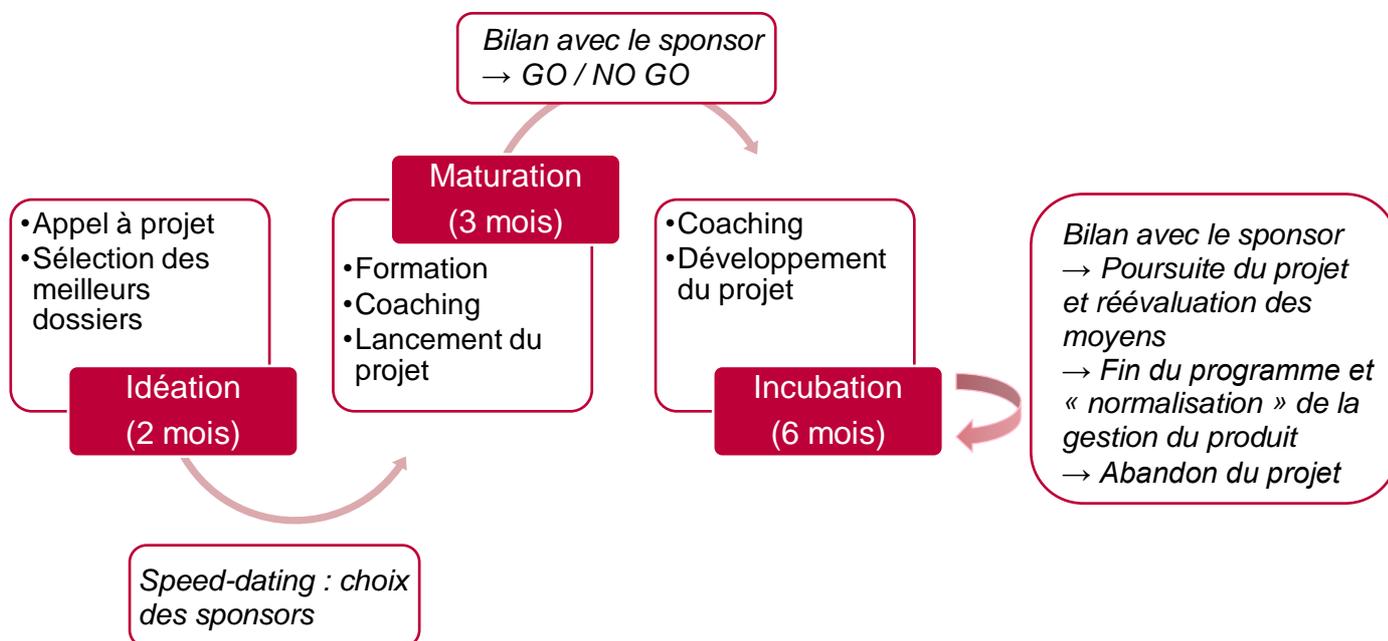
- **Préconisation 17** : Savoir prendre des risques, valoriser l'échec et promouvoir le droit à l'erreur

2. Les acteurs et les moyens

- **Inscrire l'intrapreneuriat dans un dispositif local et national : proposition de dispositif**

Le groupe de recherche action propose que soit créé un dispositif spécifique porté par le national pour impulser les démarches intrapreneuriales. Il est néanmoins tout à fait envisageable d'imaginer un dispositif à l'échelle locale sur la base de la structuration définie ci-dessous. En effet, les initiatives locales existent et doivent être maintenues pour ne pas brider l'innovation et l'émergence de potentiels intrapreneuriaux.

Le dispositif devrait prendre le phasage suivant¹⁵ :



▫ Un dispositif pour détecter et sélectionner des intrapreneurs :

- Appel à projet : Modalité 1

La détection des potentiels intrapreneurs peut s'effectuer dans le cadre d'un appel à projet lancé au niveau national. Dans un premier temps, le groupe projet suggère de cadrer les thématiques afin d'orienter la sélection des sponsors et de faciliter le départage des candidats. Une pré-sélection des dossiers peut ensuite avoir lieu afin de déterminer les candidats admis à participer à un speed-dating.

En effet, imaginé lors de l'atelier de design thinking et déjà expérimenté par Pôle emploi, le groupe projet suggère un dispositif de speed-dating afin de sélectionner les intrapreneurs. Ce speed-dating verrait la rencontre de deux types de personnes :

- De potentiels intrapreneurs, collaborateurs du réseau, seuls ou en équipe ;
- Des sponsors, agents de direction ou managers stratégiques, au niveau local ou national, à la recherche d'un projet à accompagner et porter.

Le speed-dating pourrait s'organiser sur une journée, en un lieu. Les intrapreneurs présenteraient individuellement et successivement leur projet et leur parcours aux différents sponsors, qui pourraient leur poser des questions, leur apporter des conseils et les amener à faire évoluer leur discours/projet. A la fin de la journée, chaque projet pourrait être présenté rapidement

¹⁵ Inspiré par le rapport Conseil & Recherche, Intrapreneuriat, pourquoi le développer ? Comment l'accompagner ?, Rapport de recherche collaborative, 2018, p. 124.

en plénière, avant que les sponsors se concertent et choisissent les intrapreneurs qu'ils souhaitent accompagner.

L'expérience Pôle Emploi montre qu'en réalité, l'idée a assez peu d'importance à ce stade de la sélection. Elle permet simplement à l'intrapreneur d'avoir une base sur laquelle se vendre. Les sponsors sont en effet plus à la recherche de profils spécifiques, qu'à celle de projets, ceux-ci étant amenés à évoluer au gré de la méthode agile.

- Appel à candidature : Modalité 2

Une autre modalité pourrait être de sélectionner un profil et non pas spécifiquement une idée. Ce modèle permettrait une étape intermédiaire dans l'approvisionnement du concept d'intrapreneuriat et de mettre plutôt en avant les caractéristiques de l'intrapreneur que son idée. La sélection se ferait ainsi par la présentation du parcours de la graine d'intrapreneur, l'analyse de sa posture et de sa motivation.

➤ **Préconisation n°18** : Détecter des intrapreneurs par appel à projet, candidatures et speed-dating

▫ Un dispositif pour accompagner l'intrapreneur :

- Une équipe dédiée :

L'intrapreneur doit disposer de plusieurs profils de personnes pour l'accompagner :

- Le sponsor : il est chargé d'accompagner le projet au niveau stratégique, de suivre son développement et éventuellement de participer à sa promotion. De la même manière qu'il choisit un projet qui le convainc, le sponsor peut être amené à mettre un terme à un projet qui ne correspond plus à ses attentes.
- Le maître d'œuvre : celui qui suit les équipes d'intrapreneur, l'avancée opérationnelle des projets. Il propose des méthodologies et techniques pour avancer au mieux, il est le garant du respect du temps imparti.
- Le coach : il a une dimension plus RH, il est chargé d'accompagner et soutenir l'intrapreneur. Le coach peut apporter des conseils sur des enjeux de posture, de place dans le groupe constitué, de relation avec son manager. Il peut s'agir d'une personne interne ou externe à la branche. Au regard de l'expérience dont dispose déjà beta.gouv en la matière, le groupe projet suggère de faire appel à leurs services, sur le modèle de l'expérience menée par la CNAM.
- Un membre de l'équipe innovation qui assure une coordination d'ensemble du programme et doit être l'allié des différents intrapreneurs en mettant notamment en mouvement l'ensemble des directions parties prenantes pour créer les conditions de la réussite, répondre à des besoins spécifiques.

Imaginé également pendant l'atelier de design thinking à la CNAV, un Comité de gestion de l'intrapreneuriat (CGI) pourrait rassembler, au niveau national, des agents de direction, les sponsors ainsi que des agents des ressources humaines. Il prendrait les décisions relatives à la poursuite des

projets d'intrapreneuriat et aux moyens associés : pourcentage de détachement de l'intrapreneur pour se consacrer au projet, décision de remplacement, budget accordé au projet,... Afin de s'adapter à la vie du projet, chacun serait amené à passer devant le CGI après les points d'étape réalisés par les sponsors, soit trois mois après le début du projet puis tous les six mois.

- Le suivi avec l'équipe :

Une fois son projet choisi, il apparaît souhaitable que l'intrapreneur dispose d'une période de « maturation » de trois mois pour se former et affiner son projet. A l'issue de cette période, un premier point d'étape pourrait être réalisé par le sponsor, en lien avec le coach, afin d'étudier l'opportunité de poursuite du projet.

Par la suite, le groupe projet suggère un point d'étape régulier, a minima tous les six mois pour les projets importants. Le sponsor pourrait alors se prononcer sur l'opportunité :

- De poursuite du projet, avec une réévaluation des moyens accordés (détachement, argent, formation) ;
- D'abandon du projet ;
- De fin du programme, avec une normalisation de la gestion du produit livré.

Après un bilan avec l'intrapreneur, le sponsor prendrait sa décision en lien avec un Comité de gestion de l'intrapreneuriat.

- **Préconisation n°19** : Accompagner l'intrapreneur par une équipe dédiée clairement identifiée
- **Préconisation n°20** : Mettre en place un Comité de gestion de l'intrapreneuriat

- **Mettre des moyens à disposition de l'intrapreneur**

Bien qu'il s'adresse à des collaborateurs actuels et utilise des méthodes agiles, mettre l'intrapreneur en conditions de développer son projet a un coût. Il semble primordial de doter chaque projet des moyens dont il a besoin, au risque que ceux-ci ne soient abandonnés faute de ressources. L'équipe projet suggère donc de limiter le nombre de dispositifs suivis et de leur donner les moyens adéquats. Il appartiendrait au sponsor en collaboration avec le CGI d'adapter les moyens en fonction des projets et de leurs ressources.

L'intrapreneur peut avoir besoin de trois ressources :

- *Du temps* : le groupe projet est favorable à un maintien de l'intrapreneur dans son équipe, afin de maintenir du lien social et un esprit collectif. L'opportunité et la proportion de détachement (partiel voire total) de l'intrapreneur, doit être adaptée au projet et peut évoluer dans le temps. Afin de ne pas créer de tensions au sein du service d'origine et d'encourager les caisses à entrer dans le dispositif, ce détachement doit être compensé par des CDD ou un accompagnement RH spécifique de l'équipe. Les services RH se doivent d'être attentifs à la charge de travail, tant de l'intrapreneur que de son équipe d'origine, afin de s'assurer du respect de la réglementation sur le temps de travail et d'éviter les risques psycho-sociaux liés au surmenage.

➤ **Préconisation n°21** : Veiller à l'équilibre de l'intrapreneur et à sa charge de travail

- *De l'argent* : afin de faire avancer son projet, l'intrapreneur peut avoir besoin de rémunérer des prestataires extérieurs à la caisse (développement informatique, appui juridique...). Selon les projets, un budget spécifique peut donc être alloué à l'intrapreneur.

➤ **Préconisation n°22** : Etablir préalablement un budget spécifique dédié

- *Des formations* : le service RH et le coach doivent s'assurer que l'intrapreneur puisse assister aux formations adéquates afin de lui fournir un appui méthodologique sur divers éléments : conduite de projet, « pitch », intelligence collective... Pour rendre le dispositif intrapreneurial productif et attractif, il s'agit non seulement de mettre l'intrapreneur en conditions de réussir son projet mais également d'entrer dans une démarche gagnant-gagnant. Cela passe, d'une part, par le positionnement de l'intrapreneur, amené à développer de nouvelles compétences, découvrir des fonctionnements internes jusqu'alors inconnus, de pouvoir s'adresser au top management sans autorisation préalable...

➤ **Préconisation n°23** : Apporter à l'intrapreneur les formations nécessaires

• **Valorisation du travail accompli : le rapport gagnant – gagnant**

Afin de valoriser l'investissement de l'intrapreneur dans son projet et d'encourager les potentiels à s'inscrire dans cette démarche, une valorisation du travail accompli doit être menée, que le projet aboutisse ou non. Si la récompense n'est pas nécessairement le levier de motivation principal de l'intrapreneur, il est toutefois nécessaire que l'organisation valorise la prise de risque et l'investissement déployés par ce collaborateur.

➤ **Préconisation n°24** : Valoriser les démarches intrapreneuriales

Cette valorisation passe par différents canaux :

- Communication sur le projet et la démarche entreprise:

Ils seront d'autant plus acceptés et accompagnés par le collectif s'ils sont compris. Tout en valorisant le travail accompli par l'intrapreneur, la communication doit néanmoins éviter l'écueil de son « héroïsation » et insister sur l'importance du collectif.

➤ **Préconisation n°25** : Eviter l'écueil de l'héroïsation

➤ **Préconisation n°26** : Insister sur l'importance du collectif

- Rémunération :

La composition du salaire dans la Sécurité sociale laisse relativement peu de place à la motivation pécuniaire. Néanmoins, certains leviers existent et peuvent être mobilisés, comme

l'attribution de points de compétence. Le groupe projet suggère que ces points de compétence puissent être accordés de manière spécifique, depuis une enveloppe nationale dédiée (enveloppe dédiée à l'innovation au sein du réseau voire de l'Ucanss afin d'inciter les organismes à s'inscrire dans une démarche d'innovation) : ils pourraient être discutés au sein du CGI, où siègent à la fois les ressources humaines et les sponsors.

➤ **Préconisation n°27** : Définir des points de compétence spécifiques

▫ Parcours professionnels :

Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche-action ont témoigné de la difficulté d'envisager le retour d'un intrapreneur dans son équipe et à sa place d'origine. Au cas par cas, les services ressources humaines doivent donc accompagner le collaborateur dans son évolution professionnelle, en prenant en compte les compétences développées tout au long de son projet.

➤ **Préconisation n°28** : Réfléchir au parcours professionnel de l'intrapreneur dès le début du projet

▫ Récompense :

L'atelier de design thinking s'est interrogé sur l'opportunité de récompenser l'intrapreneur par des biens ou services non liés à l'univers professionnel. Sur le modèle de différents concours qui existent dans la Sécurité sociale (exemple du concours Adopte un jeune dans l'Assurance Maladie), il peut être envisagé d'offrir un objet ou une formation à l'intrapreneur. L'atelier de design thinking avait suggéré d'offrir un bon d'une certaine valeur pour une formation, choisie par l'intrapreneur lui-même, qu'il se passionne pour les langues, la photographie ou la cuisine. La formation est un élément central relevé systématiquement dans les échanges réalisés dans le cadre de cette recherche-action. En effet, au sein des organismes de sécurité sociale, la possibilité d'une valorisation financière directe est faible voire quasi nulle. Disposer de formations situerait l'intrapreneur dans un contrat gagnant/gagnant qui lui permettrait d'appréhender de nouvelles compétences.

➤ **Préconisation n°29** : Récompenser l'intrapreneur notamment par la formation

C) L'efficacité de l'intrapreneuriat ne pourra être démontrée qu'au moyen d'une communication et d'une évaluation continue des expérimentations menées au sein de la Sécurité sociale.

A l'issue de cette Recherche Action, il apparaît que chaque programme d'intrapreneuriat a un ADN, un nom, des modalités et ambitions qui lui sont propres. Et là où l'innovation est intégrée dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, elle repose souvent sur des dispositifs qui la transforment en une dynamique collective et non strictement individuelle.

- Valoriser la démarche intrapreneuriale.

Les projets qui ont le mieux fonctionné ont décidé d'avancer en mode "test and learn" et proviennent d'environnements qui acceptaient une part d'incertitude. Sans prise en compte de cette incertitude, les intrapreneurs vivront une injonction contradictoire puissante : réussir à innover, sans avoir le droit de se tromper ! Or les injonctions contradictoires se retournent à la fois contre ceux qui les émettent et contre ceux qui les reçoivent. Ainsi, nous mettons en exergue la nécessité de mesurer "l'intensité intrapreneuriale" et ses retombées concrètes en termes d'innovations afin de construire une communication maîtrisée qui rend le dispositif visible sans pour autant stariser l'intrapreneuriat.

Nous constatons en effet que peu d'entreprises ont réellement réussi à développer et à mettre en place des indicateurs clés qui leur permettent de mesurer l'intrapreneuriat d'une façon pertinente. Et les premières expérimentations au sein de la sécurité sociale n'ont pas donné lieu à de véritables évaluations. Pourtant, au regard de la culture du régime général et de la reddition de comptes vis à vis des tutelles, il n'est pas envisageable de ne pas évaluer les actions d'intrapreneuriat. La rédaction d'une note d'atterrissage, la formulation de retour d'expérience de la part des intrapreneurs, et plus largement un bilan quantitatif : nombre de mises en œuvre / nombre de projets d'intrapreneuriat paraissent nécessaires.

- **Préconisation n°30** : Définir des indicateurs et évaluer

- Communication et promotion des projets.

Un petit réseau d'ambassadeurs peut utilement être formé autour du dispositif, et celui-ci pourra se démultiplier et viraliser au fil des expériences. Les RH et les managers doivent être pleinement intégrés et moteurs pour dégager du temps aux intrapreneurs et les accompagner dans leur démarche. Il faut valoriser les succès, partager, communiquer et en permanence créer du lien autour du programme pour que l'intrapreneuriat devienne un cœur de métier.

En effet, cette nouvelle approche de l'innovation permet d'aborder différemment l'utilisateur mais permet également de bousculer l'organisation en place. Autour du projet d'intrapreneuriat se fédèrent de nombreuses compétences qui sans ça ne seraient pas entrées en contact. Les dirigeants prennent alors le rôle de facilitateurs et de sponsors, diffusant ainsi l'esprit d'innovation. Ainsi, ce qui pourrait être vu comme confidentiel et isolé, viralise et imprègne tout un écosystème qui bouge (fonction RH, Management, DSI...)

Un choix stratégique doit cependant être fait s'agissant de la fréquence de mise en œuvre de ces dispositifs d'intrapreneuriat : sont-ils ponctuels ou s'avèrent-ils au contraire permanents/réguliers ? A travers cette dichotomie temporelle, nous faisons la distinction entre des dispositifs mis en place ponctuellement dans l'organisation, soit sous forme d'initiatives "one-shot", soit sous forme d'actions renouvelées de façon occasionnelle.

A contrario, certaines entités inscrivent leurs dispositifs dans la durée. Par leur caractère permanent, ceux-ci autorisent l'entreprise à les mobiliser pleinement dans sa stratégie globale et à

favoriser une logique intrapreneuriale continue. Faisant ainsi le lien avec JUMP, les collaborateurs de la Branche vieillesse proposeraient leurs idées et de feraient valoir leur potentiel innovant auprès de leurs dirigeants. Dès lors, un dispositif accessible de façon continue, imprégnerait durablement la philosophie de l'entreprise.

- **Préconisation n°31** : Former un réseau d'ambassadeurs de l'intrapreneuriat
- **Préconisation n°32** : Communiquer avant, pendant et après les projets

CONCLUSION

Les travaux entrepris au cours de cette Recherche action ont permis de mettre en lumière les intérêts de l'intrapreneuriat pour la Sécurité sociale en général et la Branche Vieillesse en particulier, tant en termes d'organisation que de management stratégique. Toutefois, sa mise en mouvement ne pourra concerner qu'un petit nombre de collaborateurs et nécessitera un sponsoring fort de la part de la Caisse nationale ainsi qu'un accompagnement structuré des intrapreneurs afin d'insuffler une vraie culture de l'innovation.

En matière d'intrapreneuriat, il faut compter un investissement de trois à quatre ans pour obtenir des résultats probants. Les taux de transformation des idées sont parfois décevants et la réintégration ex-post des intrapreneurs reste une question prégnante », mais forts des nouvelles compétences acquises, du réseau construit, et de la diffusion d'un esprit d'innovation l'intrapreneuriat est un véritable levier en faveur de la performance.

Ainsi au regard de l'émulation susceptible d'être engendrée par l'intrapreneuriat, celui-ci constitue une réelle action en faveur de la transformation.

BIBLIOGRAPHIE

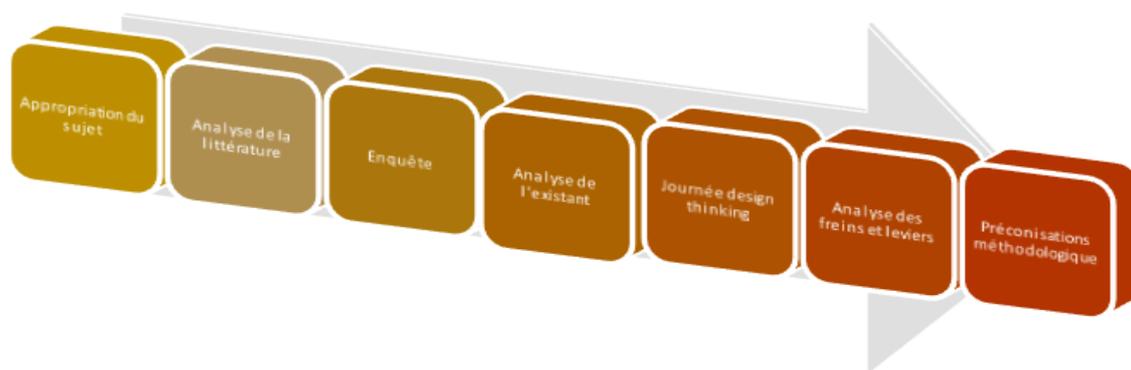
- Basso (O), Legrain (T), *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, note de l'Institut de l'entreprise, 2004
- Basso (O), Rojot (J), *L'intrapreneuriat*, Economica, 2004
- Barbier (Y), Viala (C), *Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle*, Humanisme et entreprise, n° 2013-3 (n°313), 2013
- Bouchard (V), Bos (C), *Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ?*, Revue Française de Gestion, n° 2006/2 (N°161), 2006
- Bouchard (V), Fayolle (A), *Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat*, Gestion, n°2011/4 (Vol.36), 2011
- Bouchard (V), *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise*, Dunod, 2009
- Carrier (C), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, 2000
- Chatelain-Berry (G), *La culture de l'erreur au travail*, LinkedIn, 2019
- Conseil & Recherche, *Intrapreneuriat, pourquoi le développer ? Comment l'accompagner ?*, Rapport de recherche collaborative, 2018
- Crédit Agricole S.A., *Une nouvelle façon de travailler en entreprise : Quand le changement vient de l'intérieur, voyage au cœur de l'intrapreneuriat*, Livres blancs, 2018
- Dalle (B), *Intrapreneuriat : comment mettre en place un système efficace*, frenchweb.fr, 2019
- El Baze (E), *L'intrapreneuriat et ses modalités*, Université Européenne, 2016
- EN3S, *L'innovation à la CNAV : vers un cadre structuré, porteur de valeurs*, Recherche-action, 2018
- Fillon (L-J), Chirita (M-C), *Intrapreneuriat : s'initier aux pratiques innovantes*, Éditions JFD, 2016
- Friteau (J), *L'intrapreneuriat a-t-il un avenir au sein du service public de la Sécurité sociale*,
- Hatchuel (A), Garel (G), Le Masson (P), Weil (B), *L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ?*, Revue française de gestion, n°2009/5 (n°195), 2009
- Lemarchand (J), *Comprendre le boom de l'intrapreneuriat en 3 infographies*, Les Echos Start, 2019
- Lisein (O), Degré (L), *Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : une proposition de caractérisation*, Revue internationale P.M.E., n°2011/2 (Vol.24), 2011
- Maniak (R), Georget (V), Rayna (T), *Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros*, Rapport de l'Observatoire de l'Innovation, 2019
- Meyer (F), Bacquere (S), Viguié (M-N), Birol (J), Godin (S), Kawasaki (G), J. Barrett (F), Laloux (F), Maurya (A), Radjou (N), Prabhu (J), *Développer et ancrer une culture de l'intrapreneuriat - 4 leviers à explorer*, Livres blancs, 2018
- Meyer (F), Bacquere (S), Viguié (M-N), J. Barrett (F), Birol (J), Godin (S), Radjou (N), Ahuja (S), Prabhu (J), *Développer et ancrer une culture de l'intrapreneuriat - 3 qualités individuelles à travailler*, Livres blancs, 2018
- MyCrowdCompany, *L'intrapreneuriat passé au MyCrowd'Scope - Comment réinventer collectivement l'entreprise de l'intérieur ?*, Livres blancs, 2018
- Trujillo (J), *Seuls, les managers ne peuvent pas être de bons coach*, Harvard Business Review, 2018

ANNEXES

- Annexe 1 : Méthodologie de travail
- Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées
- Annexe 3 : Calendrier de projet (GANTT)
- Annexe 4 : Atelier Design Thinking
- Annexe 5 : Analyse SWOT de l'intrapreneuriat
- Annexe 6 : Les 10 règles d'or de l'intrapreneuriat
- Annexe 7 : Liste des préconisations

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE DE TRAVAIL

Pour l'élaboration du rapport de Recherche Action, nous avons adopté une méthode classique consistant en premier lieu à s'appropriier le sujet. Ce concept, peu connu et peu développé au sein des organismes sociaux, a nécessité de défricher le sujet au moyen d'une étude bibliographique et la réalisation d'une enquête sur la base d'un questionnaire type. L'analyse de l'existant que nous avons menée a été enrichie d'une journée de Design thinking à la Canteam. Ces travaux nous ont permis d'émettre des préconisations méthodologiques pour la mise en place de démarches intrapreneuriales au sein des organismes de Sécurité Sociale.



1 – Réunir la matière première :

Les hypothèses de travail ont été définies à partir d'une première étude bibliographique et d'interviews en prenant en considération les contraintes de temps et de moyens. Ainsi tout au long de cette Recherche Action, l'équipe a tenu à jour un calendrier de projet (GANTT) présentant le séquençage des travaux, des livrables et des réunions.

La première étape de la construction du rapport a consisté à définir nos hypothèses de travail. Pour ce faire, nous avons procédé à une exploration bibliographique des thématiques de l'innovation et de l'intrapreneuriat.

Par la suite, nous avons assemblé nos connaissances et les premiers témoignages d'acteurs de la protection sociale pour prototyper ce que pourrait être (ou ne pas être) l'intrapreneuriat au sein de la Sécurité sociale.

À intervalles réguliers, l'équipe a réfléchi aux moyens de devenir plus efficace, puis a réglé et modifié son comportement en conséquence.

La confrontation de nos idées respectives ainsi que l'accompagnement de notre directrice de Recherche Action nous ont conduit à "pivoter" et à "apprendre en marchant" afin de dégager deux axes de travail :

- La réalisation et l'exploitation des enquêtes
- L'organisation des ateliers participatifs

Des travaux bibliographiques et des enquêtes ressort la première idée-force : L'intrapreneuriat peut présenter de multiples facettes qui sont autant de leviers en faveur de l'innovation.

La seconde idée est née des ateliers participatifs du 3 septembre 2019 à la Canteam de la CNAV rapprochés de certains retours d'expérience issus des enquêtes.

Le 3 septembre, les démarches d'idéation et de prototypage ont permis d'identifier les freins à la transposition d'une démarche intrapreneuriale et d'envisager les actions à mener pour les lever.

La modernité de la Canteam ainsi que le volontarisme des participants ont créé les conditions de consolidation de cette seconde idée-force : La transposition de l'intrapreneuriat nécessite des acteurs impliqués et une adaptation au contexte des organismes de sécurité sociale.

2- Faire des choix

Dès le lancement des travaux, l'équipe a exclu l'idée de procéder par voie de questionnaire (Google form, Sphynx...) afin d'entrer directement en contact avec les personnes identifiées comme ressource.

L'équipe s'est donc dirigée vers des entretiens téléphoniques en s'appuyant sur une trame. Ces entretiens ont nécessité des prises de contact parfois très en amont afin d'obtenir un créneau disponible.

De fil en aiguille, les entretiens téléphoniques ont permis d'identifier de nouvelles personnes dont l'expertise est venue alimenter les travaux du groupe.

Si les collaborateurs de la Sécurité sociale ont très largement accepté de prêter leur concours à ces entretiens, les contacts initiés auprès de la sphère privée n'ont pas reçu le même accueil. L'équipe s'est donc concentrée sur les retours en provenance de l'Institution et de la sphère publique ; et, concernant le secteur privé lucratif, l'équipe s'est nourrie de la littérature déjà très abondante sur le sujet.

3- Le questionnaire – Trame d'entretien :

Mener des entretiens avait pour objectifs de :

- Faire un benchmark sur la pertinence des démarches d'intrapreneuriales et l'effectivité/la réalité de leur mise en place au sein d'organismes de Sécurité sociale ;
- Obtenir un retour d'expérience de la part des personnes s'étant déjà lancées dans des démarches de type intrapreneuriales ou ayant étudié le sujet : freins, opportunités, représentation par les équipes, la direction...

Partie théorique / conceptuelle :

1. Pour vous, qu'est-ce que l'intrapreneuriat ? Quelle définition en donnez-vous dans votre environnement ?
2. Cette démarche innovante est-elle initiée au sein de votre organisme ?
3. Avez-vous connaissance de sa mise en œuvre dans d'autres structures (source particulièrement inspirante et signifiante à nous partager) ?
4. Selon vous, quels sont les enjeux / bénéfices / potentiels d'une démarche d'intrapreneuriat pour les organismes de service public ?
5. Selon vous, quelles sont les limites d'une démarche d'intrapreneuriat pour les organismes de service public ?

Partie opérationnelle / concrète :

1. Quelles ont été les modalités de mise en œuvre ?
2. Qui pilote ou devrait piloter l'intrapreneuriat au sein de votre organisation ?
3. Quel accompagnement des intrapreneurs/des managers doit être selon vous mis en place (formation, RH, logistique...) ?
4. Avez-vous déployé un dispositif spécifique de suivi des actions d'intra ? et si oui, quelle en est la nature ?
5. Comment évaluer les actions ? Quels sont leurs effets et impacts ?
6. De quoi auriez-vous besoin pour promouvoir l'intrapreneuriat au sein de votre structure ?
7. Pour vous, est-ce un effet de mode ou un réel levier en faveur de la transformation ?

4- Formaliser et challenger les idées en mode “sprint”

Chaque livrable est conçu et réalisé en mode “sprint design” c’est à dire un processus de création utilisé par les startups qui repose sur une contrainte temporelle.

Sur ce délai, l’équipe s’efforce de mettre en œuvre les cinq étapes du design thinking : comprendre, définir, idéer, prototyper et tester.

Son but est d'explorer le maximum d'idées mais en ne prototypant que les meilleures. Ce processus permet à l'équipe, en définissant clairement les objectifs, de valider ou d'invalider des hypothèses et de se décider sur une feuille de route.

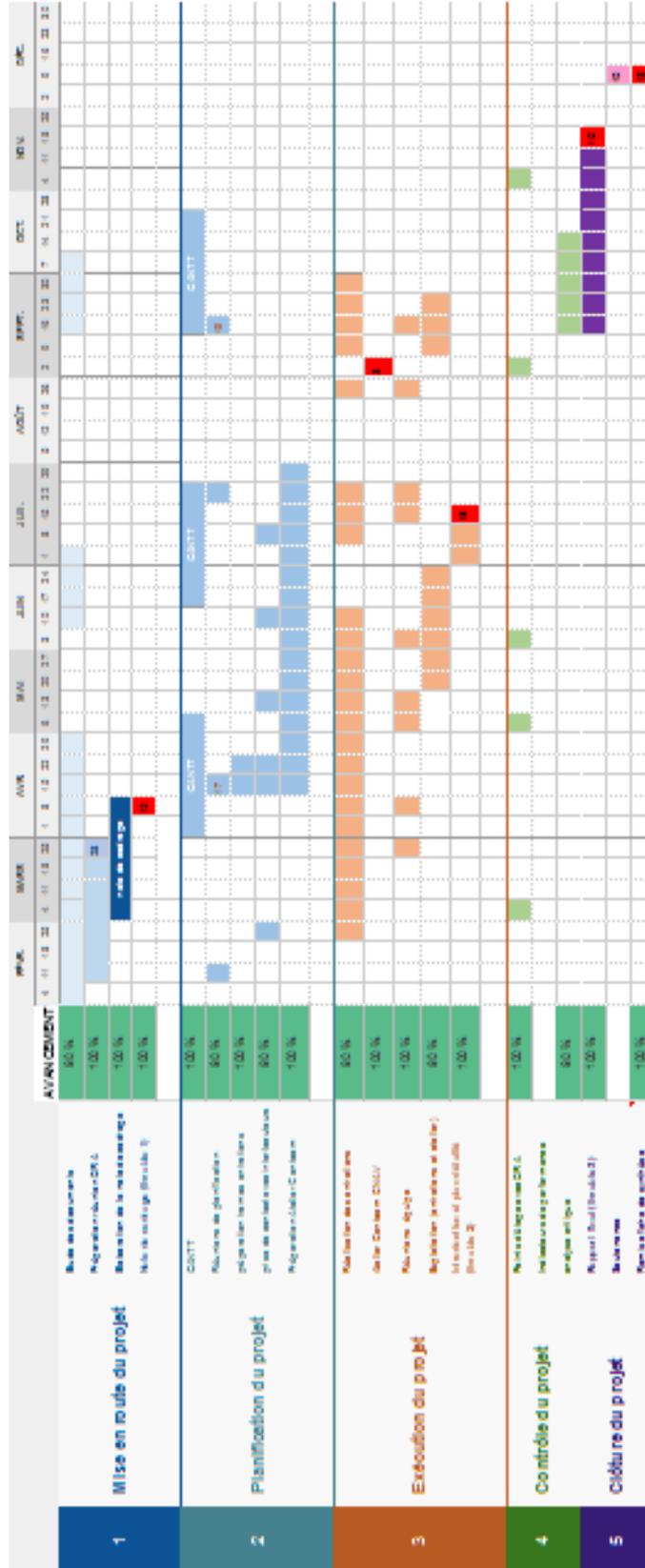
La journée du 3 septembre est emblématique de cette démarche.

ANNEXE 2 : LISTE DES PERSONNES AUDITIONNEES

Branche	Organisme	Interlocuteur	Fonction
Famille	CAF de l'Aude	Jérôme Diaz	Développeur du Visocont@ct
	CNAF	Isabelle Doal	Sous-directrice innovation, CAF Lab
Maladie	CPAM Haute Garonne	Frédéric Boulay	CPAM Haute Garonne
	CPAM Haute Garonne	Brice Jones	CPAM Haute Garonne
	CPAM Haute Garonne	Edith Pageau	CPAM Haute Garonne
Recouvrement	ACOSS	Carole Leclerc	Directrice innovation digitale de l'Acoss
	URSSAF Mipy	Rémi Grau	Pilote Innovation et transformation Digitale
Retraite	CNAV	Véronique Puche	DSI
	CNAV	Jérôme Friteau	DRH
	CNAV	Emmanuelle Hirschhorn	Directrice animation, ressources, communication et information de la DSI
	CNAV	Baptiste Auric	Pôle Numérique
	CNAV	Fadila Berritane	Responsable de la Canteam
	CARSAT Auvergne	Mme PASSAVY	Attachée de direction, animatrice de l'innovation
	CARSAT Alsace Moselle	Clotilde MOREL	Attachée de direction, animatrice de l'innovation
Lauréats défis innovation 2018 Assurance retraite	CARSAT LANGUEDOC ROUSSILLON	Robin Ferrasse	Projet : Rejet taux minoré par défaut pour les titulaires du RSA
	CARSAT BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	Sylvie Lemaire	Projet : Maîtrise des risques / Validation Des Comptes / Système de Management Intégré
	CARSAT BOURGOGNE FRANCHE-COMTE	Philippe GENELOT	Responsable SMI, référent innovation
	CARSAT NORD PICARDIE	Clément Peris	Projet : Propose-moi un parrain !
	CNAV	Céline Uzureau	Projet : Chatbot interne
	CARSAT PAYS DE LA LOIRE	Sylvie Rocher	Projet : Rdv à la Digitale place

	CARSAT NORMANDIE	Anne Massicot	Projet : Assistance virtuelle personnalisée
Ucanss	UCANSS	Elisabeth Deymard	Directrice innovation digitale
	UCANSS	Marie-Claire Mora	Lab RH Ucanss

ANNEXE 3 : CALENDRIER DE PROJET – GANTT



ANNEXE 4 : ATELIER DE DESIGN THINKING A LA CNAV



Résultats

L'**objectif** de cet atelier était d'identifier :

- Ce que pouvait signifier et apporter l'intrapreneuriat dans la branche retraite
- Les freins à la mise en place de l'intrapreneuriat et les solutions à apporter pour les lever.

L'atelier s'est articulé autour de **trois temps** :

- Un premier temps introductif, autour du jeu de rôle « anges et démons », a été l'occasion de mettre en exergue les principaux enjeux, avantages et obstacles à la mise en place de l'intrapreneuriat.
- Les participants se sont ensuite réunis en sous-groupes autour d'un atelier « persona », qui a permis de mieux identifier les acteurs de l'intrapreneuriat, leurs attentes, leur caractère, ... Parmi les acteurs identifiés, on retrouvait bien sûr l'intrapreneur mais également différents types d'accompagnants : le sponsor, le coach, le manager, ...
- Enfin, le dernier temps s'est articulé autour d'un « World Café » : après avoir identifié les freins à l'intrapreneuriat, les participants ont défini un plan d'action afin d'y apporter une solution.

L'aboutissement de cet atelier de design thinking a été la création d'un **plan d'action** destiné à mettre en place l'intrapreneuriat au sein de la branche. Si de nombreuses idées sont ressorties et contribueront à nourrir notre réflexion, nous n'insisterons ici que sur celles qui ont été considérées comme prioritaires par les participants.

1/ Un speed-dating pour permettre aux intrapreneurs de présenter leur projet à des sponsors et d'être ainsi retenus et soutenus

Une fois qu'un sponsor aurait choisi un projet intrapreneurial, il pourrait contribuer à le promouvoir en apportant son expérience, son réseau, ...

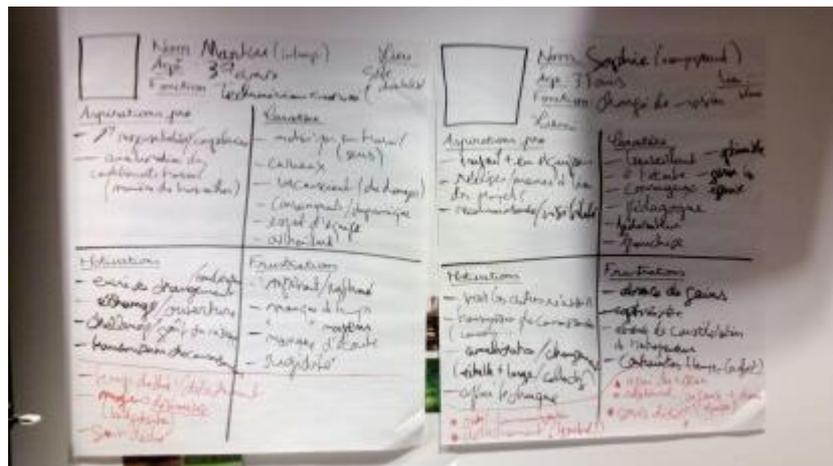
2/ Un Comité de gestion de l'intrapreneuriat

Celui-ci pourrait rassembler des agents de direction, les sponsors ainsi que des agents des ressources humaines. Il prendrait les décisions relatives à la poursuite des projets d'intrapreneuriat et aux moyens associés : pourcentage de détachement de l'intrapreneur pour se consacrer au projet, décision de remplacement, budget accordé au projet, ...

3/ Définir les règles du jeu de l'intrapreneuriat (mini-contrat, primes, ...)

4/ Personnaliser la récompense accordée à l'intrapreneur

Qu'il s'agisse d'une prime, d'une formation ou d'une évolution professionnelle, la récompense est à définir en fonction des envies/ambitions de l'intrapreneur et non de manière générique.



Retour d'expérience

L'animation d'un atelier de design thinking était une découverte pour le groupe projet. Cette expérience s'est révélée enrichissante, tant du point de vue du résultat produit que des techniques d'animation. Nous remercions pour cela l'expertise offerte par la CNAV, la formation prodiguée à l'EN3S et la bienveillance de l'assemblée.

Cette journée a été l'occasion d'utiliser en avant-première la Canteam de la CNAV, nouveau lieu dédié à l'innovation. L'intérêt d'un tel endroit nous est apparu pour plusieurs raisons :

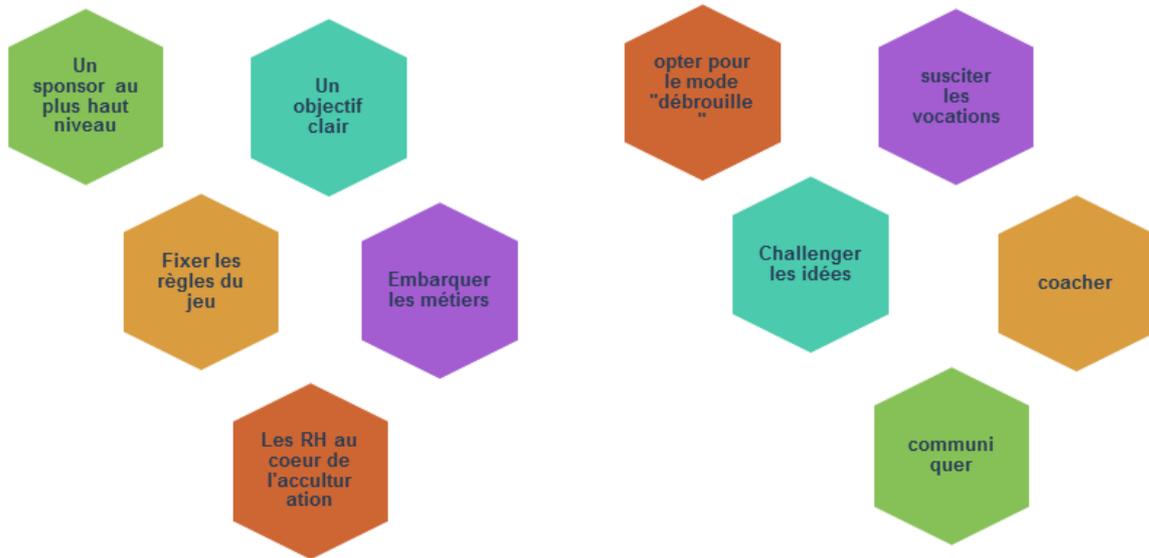
- L'espace à disposition invite les participants à bouger, à discuter, ce qui en fait un lieu convivial et adapté au partage d'idées.
- Les différents espaces disponibles offrent un large panel de possible en matière d'ateliers et de configuration de groupe.
- Tout le matériel et l'expertise nécessaires aux ateliers d'innovation est disponible sur place : cartes d'idéation, paperboards, légos, ...

ANNEXE 5 : ANALYSE SWOT

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

<p>Points de vigilance <i>Environnement interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence de visibilité sur les actions engagées ▪ Manque de transparence sur les règles ▪ Absence d'évaluation, de mesure ... ▪ Absence d'accompagnement ▪ Absence de portage du sujet par l'équipe de direction ▪ Manque d'acculturation des acteurs ▪ Intégration dans l'organisation du travail 	<p>Forces <i>Environnement interne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'inscrit dans une démarche d'amélioration continue ▪ Sponsoring de la Caisse nationale via la DINNO ▪ Sortie de la zone de confort ▪ Mobilise les collaborateurs
<p>Risques <i>Environnement externe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes du cadre juridique (CCN) ▪ Solitude, isolement de l'intrapreneur ▪ Charge de travail 	<p>Opportunités <i>Environnement externe</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Communiquer sur les résultats, les réussites ▪ Donne une image dynamique ▪ Développe de nouveaux outils/services à bref délai

ANNEXE 6 : LES 10 REGLES D'OR



10 Règles d'or de l'intrapreneuriat

ANNEXE 7 : LISTE DES PRECONISATIONS

- Préconisation 1 : Acculturer à l'innovation
- Préconisation 2 : Légitimer nationalement les démarches intrapreneuriales
- Préconisation 3 : Mener des appels à projets nationaux
- Préconisation 4 : Donner et se donner les moyens
- Préconisation 5 : Soutenir les initiatives locales, la caisse nationale comme sponsor
- Préconisation 6 : Mettre en place des appels à projet et appels à candidature
- Préconisation 7 : Créer un store innov' interbranches
- Préconisation 8 : Consolider et envisager des partenariats externes
- Préconisation 9 : Créer une plateforme d'échanges de talents "Sécu Talents"
- Préconisation 10 : Créer un guide de l'intrapreneuriat
- Préconisation 11 : Poser les règles du jeu et définir le phasage
- Préconisation 12 : Faire évoluer la convention collective UCANSS
- Préconisation 13 : Rédiger une lettre de mission et une charte de l'intrapreneur
- Préconisation 14 : Laisser de l'autonomie à l'intrapreneur, manager par objectifs
- Préconisation 15 : Utiliser des méthodes agiles pour se libérer de contraintes
- Préconisation 16 : Ne pas extraire l'intrapreneur de son collectif de travail
- Préconisation 17 : Savoir prendre des risques et promouvoir le droit à l'erreur
- Préconisation 18 : Détecter des intrapreneurs par appel à projet ou speed-dating
- Préconisation 19 : Accompagner l'intrapreneur par une équipe dédiée
- Préconisation 20 : Mettre en place un Comité de gestion de l'intrapreneuriat
- Préconisation 21 : Veiller à l'équilibre de l'intrapreneur et à sa charge de travail
- Préconisation 22 : Etablir préalablement un budget spécifique dédié
- Préconisation 23 : Apporter à l'intrapreneur les formations nécessaires
- Préconisation 24 : Valoriser les démarches intrapreneuriales
- Préconisation 25 : Eviter l'écueil de l'héroïsation
- Préconisation 26 : Insister sur l'importance du collectif
- Préconisation 27 : Définir des points de compétences spécifiques
- Préconisation 28 : Réfléchir au parcours professionnel de l'intrapreneur dès le début du projet
- Préconisation 29 : Récompenser l'intrapreneur notamment par la formation
- Préconisation 30 : Définir des indicateurs et évaluer
- Préconisation 31 : Former un réseau d'ambassadeurs de l'intrapreneuriat
- Préconisation 32 : Communiquer avant, pendant et après les projets

GLOSSAIRE

- ACOSS** : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale
- ADD** : Agent De Direction
- CAF** : Caisse d'Allocations Familiales
- CARSAT** : Caisse d'Assurance Retraite et de Santé au Travail
- CGI** : Comité de gestion de l'intrapreneuriat
- CNAF** : Caisse Nationale des Allocations Familiales
- CNAV** : Caisse Nationale de l'Assurance Vieillesse
- CODIR** : Comité de Direction
- COG** : Convention d'Objectif et de Gestion
- CPAM** : Caisse Primaire d'Assurance Maladie
- CPG** : Contrat Pluriannuel de Gestion
- DINO** : Direction de l'innovation
- DINSIC** : Direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'État
- ETP** : Equivalent Temps Plein
- GPEC** : Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- IO** : Innovation Ouverte
- IP** : Innovation participative
- OSS** : Organisme de Sécurité Sociale
- QVT** : Qualité de vie au travail
- RA** : Recherche-Action
- RH** : Ressources humaines
- SI** : Système d'Informations
- UCANSS** : Union des CAisses Nationales de Sécurité Sociale
- URSSAF** : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales
- UX** : "user experience" (expérience utilisateur)

RESUME

- **Ecole Nationale Supérieure de Sécurité Sociale (EN3S)**
- **Membres du groupe de recherche-action**
 - **Camille DAUSSY**
 - **Sébastien DUFOUR (chef de projet)**
 - **Bastien GHIRALDO**
 - **Gaëlle PIRROTTA**
 - **Denis VAUCHAMP**
- **Titre de la recherche-action : L'intrapreneuriat au sein de la Sécurité Sociale: effet de mode ou réelle action en faveur de la transformation ?**
- **Directrice de la recherche-action : Elsa PARLANGE, Directrice de l'innovation, CNAV**

- **Mots clefs :**

Intrapreneuriat, innovation, levier managérial, projet, sécurité sociale, transformation

- **RESUME :**

L'intrapreneuriat est un outil parmi d'autres pour innover et trouver de nouveaux leviers managériaux. Alors qu'il a pris son essor au sein du secteur privé lucratif, il reste néanmoins encore peu connu et développé au sein des organismes de sécurité sociale (OSS), de part, notamment un déficit d'image, le coût de l'investissement, l'absence de cadrage et de garantie, la peur de l'échec et la difficulté de bouger des lignes pyramidales.

L'innovation est au cœur des OSS ; l'intrapreneuriat, lui, reste encore un sujet marginal. Cependant, il offre de leviers puissants de transformations. L'objet de cette recherche action a donc été d'en comprendre les mécanismes et d'en analyser les avantages et des difficultés. Le secteur privé faisant déjà l'objet de nombreuses recherches et publications en la matière, il n'en est pas de même pour le secteur public, et encore moins pour le réseau de la sécurité sociale.

Les travaux de recherches se sont donc principalement axés sur l'analyse de la littérature spécialisée, l'analyse des démarches intrapreneuriales au sein du réseau par une investigation de terrain. La réalisation d'entretiens semi-directifs et l'organisation d'une journée de design thinking avec des collaborateurs de l'assurance retraite, ont permis la structuration de plusieurs préconisations opérationnelles pour que l'intrapreneuriat puisse devenir un outil pertinent pour les OSS.

Cette étude démontre que l'intrapreneuriat, au final, n'est pas l'histoire d'intrapreneurs isolés, tels de super-héros, mais plutôt une aventure collective.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	5
I - Issu du monde de l'entreprise, l'intrapreneuriat présente une multitude de facettes susceptibles d'offrir de puissants leviers d'innovation pour la Sécurité sociale	8
A) Un contexte de mutation des services publics qui invite à trouver de nouvelles pistes d'innovation	8
1. Impératifs externes	8
2. Impératifs internes	9
B) L'intrapreneuriat : un levier récent et polymorphe qui favorise la performance des entreprises	11
1. L'apparition du concept d'intrapreneuriat.....	11
2. Les caractéristiques de l'intrapreneuriat	12
3. Un concept polymorphe.....	13
4. Comprendre les réels apports de l'intrapreneuriat : des points de mise en garde à prendre en considération	15
C) Une démarche intrapreneuriale en phase d'amorce au sein de la sécurité sociale et des services publics qui autorise un premier diagnostic.....	15
1. La démarche innovante de la Branche vieillesse	15
2. Ce qui se passe de significatif dans le secteur public.....	16
3. Un premier diagnostic.....	18
II - Pour ne pas être qu'un effet de mode, l'intrapreneuriat nécessite des acteurs impliqués et un modèle adapté au contexte des organismes de sécurité sociale.....	20
A) En amont, l'implication de la Caisse nationale est nécessaire pour offrir un cadre propice à l'acculturation des équipes et mettre à disposition des outils communs.....	20
1. Une acculturation nécessaire à tous les niveaux des organismes de sécurité sociale	20
2. Un appui du national nécessaire pour légitimer la démarche et mettre à disposition des outils communs	22
B) Pour un déploiement opérationnel réussi d'un dispositif intrapreneurial, des mesures RH, financières et logistiques sont indispensables à mettre en œuvre	26
1. Accompagnement des ressources humaines et du management	26
2. Les acteurs et les moyens.....	29
C) L'efficacité de l'intrapreneuriat ne pourra être démontrée qu'au moyen d'une communication et d'une évaluation continue des expérimentations menées au sein de la Sécurité sociale.....	34
CONCLUSION.....	37
BIBLIOGRAPHIE	38

ANNEXES	39
GLOSSAIRE.....	53
RESUME	54

