

Dossier thématique n°1 – décembre 2022

« Les fondamentaux de l'innovation »



Les grands enjeux	2
L'innovation frugale	2
Les clés pour s'en emparer	3
État de l'art.....	3
Catégories.....	7
Méthodes	8
Facteurs de risque.....	10
Maîtrise des risques	11
Acteurs.....	11
La Sécurité sociale et l'innovation	12
Regards croisés	13
A propos du Lab	16
Pour faire le plein d'idées	17
Bibliographie	18

Les grands enjeux

Comme l'affirme l'OCDE, l'innovation est fondamentale pour assurer la pérennité et la résilience d'un écosystème (rapport [« L'impératif d'innovation »](#), 2016). Une entreprise, peu importe son secteur, doit se renouveler et s'adapter voire anticiper les évolutions de la société pour rester attractive. Son attractivité se rapporte à la fois au point de vue du consommateur/utilisateur et à celui de l'employé.

Au regard de la crise sanitaire survenue en 2020, deux clés de résilience des entreprises se sont réaffirmées : adaptation et réactivité. La prise de décision stratégique est donc un prérequis dans toute réaction face aux événements qui engendrent des changements dans les attentes et les usages en interne et en externe. Celle-ci s'appuie sur les politiques favorisant l'innovation, l'agilité et la production d'idées des équipes en interne. Plus que jamais, les organismes à la Sécurité sociale doivent se saisir de ces enjeux, se renouveler et assurer leur pérennité : *« L'innovation est de plus en plus collaborative, de plus en plus rapide et propose des offres en rupture avec l'existant »*, affirme ainsi Catherine Sid Responsable des partenariats Contenus et Evénements à la Banque Publique d'Investissement (BPI), ([« Qu'est-ce que l'innovation sociale ? »](#) | Bpifrance Création, 2012)

L'innovation frugale

Un mouvement d'innovation qui prône la sobriété et l'absence de superflu dans les produits ou services proposés fait son apparition. **Souvent associé au « low-tech », l'innovation frugale s'inscrit dans le mouvement de la transition écologique et la quête du moindre impact.** Cette philosophie remonte aux années 70, avec l'apparition d'un capital humain et environnemental à préserver. Elle se positionne aujourd'hui comme la principale clé d'entrée à toute démarche d'innovation, en regard du contexte climatique.

Les clés pour s'en emparer

De nombreuses ressources existent afin d'accompagner la mise en place d'une stratégie d'innovation. Fournies par des médias, des cabinets de conseils, mais aussi par le [ministère de la transformation et de la fonction publique](#), il existe autant d'outils que de métiers. En effet, « *L'innovation ne doit plus être uniquement associée à la technologie car beaucoup de démarches d'innovation sont d'ordre organisationnelle, sociale, citoyenne, liée aux usages* », d'après Catherine Sid ("Qu'est-ce que l'innovation sociale ? | Bpifrance Création," 2012.).

État de l'art

Faisons un état de l'art rapide des procédés d'innovations existants.

Voici une définition d'une organisation selon le dictionnaire de sociologie Le Robert, Seuil, 1999 : forme sociale, qui assure la coopération des individus à une œuvre commune, dont elle détermine la mise en œuvre et répartit les fruits (Marcel, 2001).

Dans une vision plus large, **une structure** peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise (Desreumaux Alain, 1992).

Une organisation applique des principes affectant la structure, permettant ainsi sa différenciation. Elle se caractérise par la **division du travail**, l'attribution des moyens, le contrôle du travail, le recrutement des salariés et la rémunération de leur travail. Elle se caractérise également par la **coordination des activités** via la communication et la hiérarchisation ou par **l'adaptation à l'environnement**, via les fonctions de veille, de prospective, et de marketing (Foudriat, 2013).

L'innovation est au cœur de ces fondements des organisations : le développement du pilotage par projet ou encore la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques, sont des facteurs qui génèrent de nouveaux modèles organisationnels. Ces facteurs permettent de répondre à un enjeu fort : allier la recherche de performance et l'optimisation des conditions de travail.

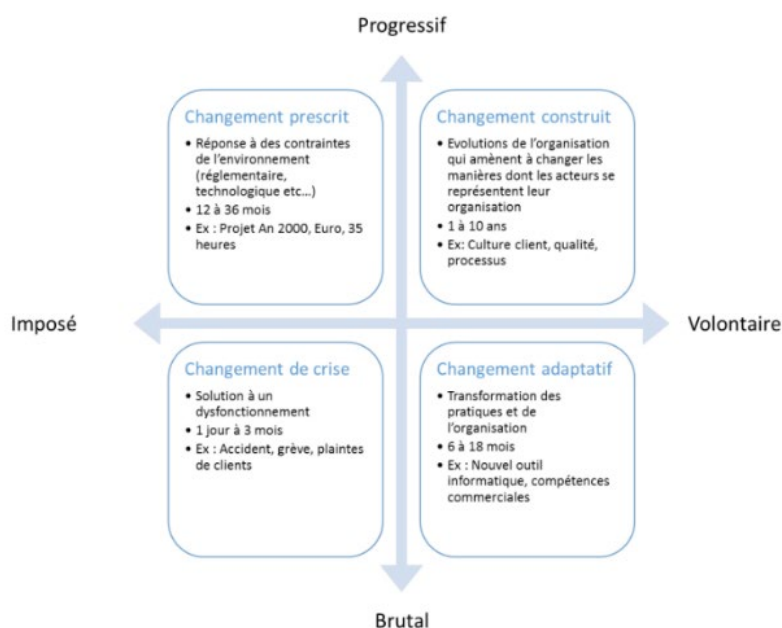
Mélanie Burlet évoque en 2013 dans « Comment articuler performance et conditions de travail » le besoin trouver des points de rencontre entre ces deux objectifs par le biais de différents leviers :

- L'implication des salariés dans la conception du travail ;
- Le soutien des régulations autonomes individuelles et collectives ;
- La favorisation d'un management du travail.

Dans un contexte d'intensification du travail et d'une quête de sens chez les nouvelles générations, le changement est un levier de réponse.

Il existe plusieurs types de changement décrits dans la littérature. Selon Poole et Van de Ven (2004) (Desreumaux Alain, 1992), le changement peut être planifié (conçu et mis en œuvre) ou non planifié. Il peut être épisodique (rare, discontinu et intentionnel) ou continu (courant, en évolution et cumulatif : Ibid.), incrémental ou radical, récurrent ou sans précédent. Le changement peut être prescrit par l'organisation aux individus ou construit par les individus pour l'organisation (Herriau and Touchais, 2012).

On retrouve dans la littérature quatre grands types de changements (Bontems and Fourcade, 2012) :



[Source](#)

Selon Ducastelle (“SEANCE-7-Conduite-du-Changement-MRH.pdf,” n.d.), il existe différents types de projets de changements, sur plusieurs niveaux :

- Création d'un nouveau produit, service ou prestation ;
- Changement du système d'information, d'un nouveau système de gestion, d'un processus métier, en réponse à des contraintes structurelles ;
- Nouvelle organisation, nouvelle stratégie ;
- Mise en application d'une loi ou cadre réglementaire ;
- Evolution de la culture d'entreprise, par la réflexion autour des valeurs de l'organisation.

Différents degrés d'impacts sur le changement sont également à prévoir : le réglage, la réforme, la restructuration, la refondation.

Kotter a décrit 8 grandes étapes de la conduite du changement, comme processus chronologique de réalisation de la démarche (“The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter,” n.d.) ; (Bontems and Fourcade, 2012) :

1. Créer un sentiment d'urgence qui pousse à « se lancer », agir ;
2. Construire une coalition directrice ;
3. Construire une vision stratégique et des initiatives ;
4. Enrôler une armée de volontaires ;
5. Activer l'action en supprimant les barrières ;
6. Générer des gains à court terme ;
7. Accélération soutenue ;
8. Les gains au long terme.

Le changement crée la place pour le questionnement, la réflexion autour de l'organisation et fait donc de la place à **l'innovation. L'innovation doit être soutenue par une culture d'entreprise favorable.** Puisque le portage par la hiérarchie est primordial pour instaurer une culture de l'innovation en interne et opérer une transformation organisationnelle sur un périmètre large, la clé est l'alignement de la stratégie d'innovation avec la stratégie globale de l'entreprise.

Les grandes stratégies d'innovation employées par les entreprises peuvent être regroupées en trois grands groupes :

- **La stratégie « market reader »**, concerne une démarche d'écoute du « marché », en développant notamment des services de veille ou de recensement des besoins et des évolutions dans les usages. Cette stratégie vise à s'adapter en interne au profit des employés comme en externe pour les bénéficiaires.
- **La stratégie d'innovation « need-seeker »** consiste en la recherche et l'identification des besoins exprimés et non exprimés par les utilisateurs et la proposition d'une réponse. Elle fait appel aux utilisateurs et peut s'emparer de méthodes et outils dont l'approche est centrée sur l'usage et la qualité fonctionnelle d'un outil (design thinking, etc).
- **La stratégie « technology driver »** s'applique aux entreprises dont l'activité de recherche et développement technologique permet l'apparition d'un nouveau produit ou service. **L'intensité de l'innovation** sera bien souvent plus conséquente et disruptive (**innovation de rupture**).

Catégories

Les innovations portent sur tous les secteurs d'activités. Nous pouvons catégoriser l'innovation suivant plusieurs types ("Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? | Avise.org," n.d.) :



Les dimensions de l'Innovation

— Source du classement : Guide « Innovation nouvelle génération », Bpifrance, 2015

Nous pouvons définir davantage de types d'innovations, telles que l'innovation managériale, qui selon la BPI est une « *forme d'innovation organisationnelle qui se focalise sur la manière dont se distribuent l'information, le pouvoir et le contrôle au sein de l'entreprise* ».

La typologie de l'innovation caractérise également la modalité de mise en place de celle-ci : Un modèle de management, un modèle économique, un processus ou un outil.

La stratégie encadrant l'innovation dans l'entreprise peut faire appel à une multitude d'outils et de méthodes. Ces outils sont une aide à l'idéation, l'émergence et la proposition de solutions en quantité, plus ou moins concrètes et provenant de l'émulation de différents acteurs. Ces outils peuvent être cartographiés selon quatre grands ensembles : le talent space (axé sur les compétences des acteurs), le solution space (axé sur la réponse à une problématique), le technology space (capitalisant sur les nouvelles technologies) et enfin l'intelligence space (fondé sur l'étude de l'environnement, des humains, etc.).

À titre d'exemple, voici les démarches d'innovation les plus fréquentes, reprenant des méthodes populaires telles que le hackathon, le design Thinking, l'open innovation, etc. :

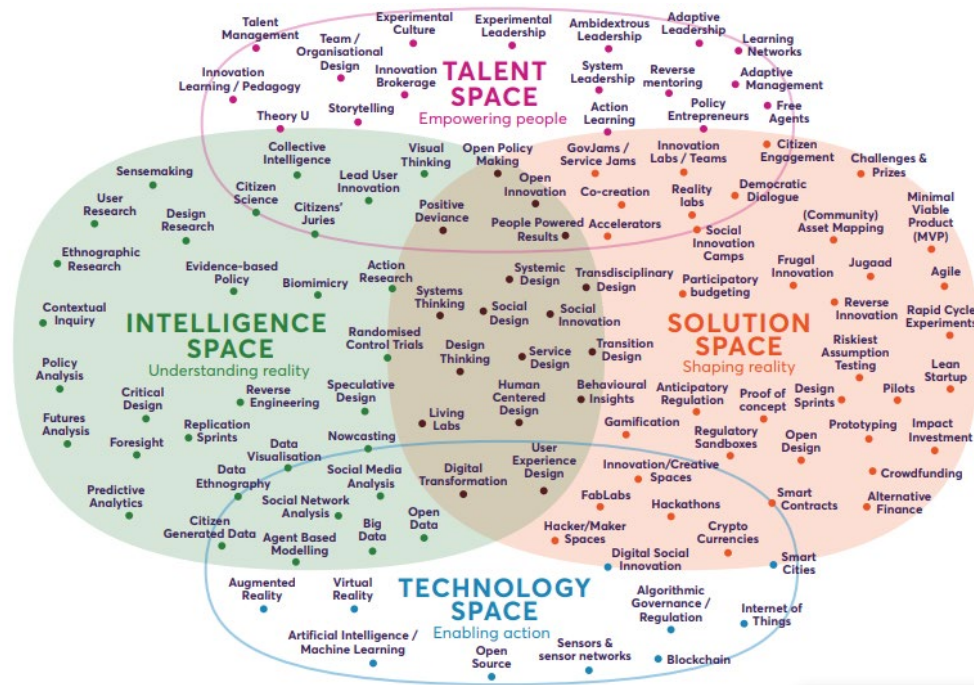


Figure 1 : CARTOGRAPHIE des démarches d'innovation les plus fréquentes (NESTA, 2018)

Méthodes

Les méthodes d'innovation peuvent être déclinées selon plusieurs grands volets :

Les Méthodes « processées » :

- **Triz**, méthode de résolution de problèmes techniques via une matrice ("TRIZ : une méthode d'aide à l'invention - CultureSciences de l'Ingénieur - éducol STI," n.d.) ;
- **Matrice ERAC**, matrice regroupant les quatre grandes actions de la création de valeur (exclure, renforcer, atténuer, créer), ("La Matrice Erac-Explication Détaillée Avec Des Exemples Concrets," 2021) ;
- **L'approche LEAN startup d'Eric Ries**, méthode basée sur la réponse aux besoins des utilisateurs par un processus de 3 étapes de conception itératives : Apprentissage, Conception, Mesure ("The Lean Startup | Methodology," n.d.).

Ces méthodes s'appliquent principalement au développement technologique et au design industriel.

Les méthodes de favorisation de l'intelligence collective : celles-ci concernent notamment le principe de « l'open innovation » ou innovation participative, dont l'axe principal est la transparence et la recherche de viviers de compétences à l'extérieur de l'entreprise afin de créer un réseau d'expertise et de créativité. Ces méthodes permettent également de favoriser la fidélisation des usagers ou clients via le renforcement de l'image de marque.

Des méthodes organisationnelles : certains modèles d'organisation renforcent la capacité à innover. Les entreprises peuvent créer des filiales dédiées à l'innovation en mode start-up -des spin-off- ou des labs. Les spin-offs caractérisent les dérivés d'entreprises qui adoptent un nouveau statut juridique, utile pour augmenter la valeur boursière de l'entité. Cela permet de s'affranchir des contraintes liées à une grande organisation (processus, règles communes, lourdeur décisionnelle, etc.) (Thomas, 2021a).

Les méthodes intégrées : Parmi ces méthodes humanistes actuelles, certaines relèvent du fait de placer l'utilisateur au centre de la démarche d'innovation, comme la méthode mentionnée précédemment, le design thinking. La prise en compte du besoin de l'utilisateur final vise à réduire les risques de l'innovation et à répondre au plus proche des attentes des usagers. Par le mot humaniste, nous entendons la volonté de mener un processus qui allie innovation et principes de sociologie (Thomas, 2021a). D'autres méthodes comme les hackathons ou le design fiction reprennent des principes similaires de partage, d'ouverture et d'alternance de modes de travail.

Le design fiction, de plus en plus utilisé dans les entreprises, reprend les imaginaires de la science-fiction pour imaginer et projeter des situations ou usages futurs liés aux nouvelles technologies. A travers des expériences ou récits fictifs, le design fiction permet de repousser les limites de la créativité en invitant l'innovation de manière concrète dans une situation fictive mais immersive, en limitant les ressources investies.

Facteurs de risque

L'identification des facteurs de risques d'un projet est l'étape essentielle de toute démarche d'innovation. Indispensable, elle permet d'analyser les menaces potentielles qui reposent sur une démarche, en amont du déploiement. C'est une étape préventive qui s'insère en amont de tout investissement, à la fois financier ou encore humain dans le déploiement du projet. Une analyse des risques peut passer par une analyse fonctionnelle, dans le cas d'une innovation technologique, mais peut également se fonder sur une analyse globale des risques sociaux-économiques à l'échelle nationale ou internationale. **C'est une méthode holistique qui vise avant tout à réduire le taux d'échec de l'innovation en anticipant les freins et facteurs d'échec.**

Ci-dessous la publication du baromètre des risques 2022, publié par la société Allianz le 18 janvier 2022 ("Allianz Risk Barometer 2022," 2022),(Carcaly, 2022). Elle classe les principaux risques que vont rencontrer les entreprises dans le monde actuel où nous vivons.

Classement		Pourcentage	Classement 2021	Tendanc
1	Incidents cyber (ex : cyber crimes, défaillances informatiques, violation de données...)	44%	3 (40%)	↑
2	Interruptions d'activités (y compris les perturbations de la chaîne logistique)	42%	1 (41%)	↓
3	Catastrophes naturelles (ex : tempête, inondation, tremblement de terre...)	25%	6 (17%)	↑
4	Pandémie (ex : problématiques liées à la santé et à la main d'œuvre, restrictions de circulation...)	22%	2 (40%)	↓
5	Évolutions législatives et réglementaires (ex : changement de gouvernement, sanctions économiques, protectionnisme, Brexit, désintégration de la zone Euro...)	19%	5 (19%)	→
6	Changement climatique (ex : risques physiques, opérationnels, financiers et de réputation résultant du réchauffement climatique) ¹	17%	9 (13%)	↑
7	Incendie, explosion	17%	7 (16%)	→
8	Évolutions de marchés (ex : volatilité, concurrence accrue, nouveaux entrants, fusions/acquisitions, fluctuation de marchés)	15%	4 (19%)	↓
9	Pénurie de talents	13%	13 (8%)	↑
10	Évolutions macro-économiques (ex : programmes d'austérité, inflation/déflation...)	11%	8 (13%)	↓
11	Atteinte à la réputation ou à l'image de marque	10%	12 (9%)	↑
12	Nouvelles technologies (ex : impact de l'inter connectivité croissante, nanotechnologie, intelligence artificielle, impression 3D, blockchain...) ²	9%	11 (9%)	↓
13	Risques politiques (ex : guerre, terrorisme, conflits sociaux...) ³	9%	10 (11%)	↓
14	Les pannes (ex : panne d'électricité) ou défaillances (ex : barrages, ponts, voies ferrées vieillissants) d'infrastructures critiques	9%	15 (5%)	↑
15	Rappel de produits, défaillances de qualité, défauts de série	6%	16 (5%)	↑
16	Vol, fraude et corruption	5%	14 (7%)	↓
17	Risques environnementaux (ex : pollution)	4%	17 (5%)	→
	Autre	3%		

Ces risques d'ordre général sont accompagnés pour chaque projet innovant de catégories de risques spécifiques, touchant au marketing, à l'ingénierie, à la qualité et à tout autre domaine d'activité de l'entreprise. Un facteur de risque non négligeable concerne le besoin du public cible. **Si une innovation ne satisfait pas un besoin initial, les ressources engagées ne seront pas récompensées par un gain financier, levier principal de résilience.**

Maîtrise des risques

L'analyse des risques forme la première partie d'un processus d'évaluation des risques.

Une fois les risques pondérés selon leur degré d'importance et leur probabilité de survenir, de nombreux outils et méthodes permettent de maîtriser les risques. Ce processus implique de générer des stratégies et des solutions pour réduire l'impact d'une apparition d'un incident identifié. Des méthodes telles que l'Analyse des Modes de Défaillances, de leurs Effets et de leur Criticité (AMDEC) ou bien des outils tels que le diagramme d'Ishikawa ou les 6 Sigmas, permettent de cartographier et modéliser les risques et les réponses à chacune des étapes critiques de la chaîne de valeur de l'entreprise. Dès lors, cette analyse aboutit à un plan de gestion des risques global du projet, qui s'intègre également au plan de gestion des risques de l'entreprise.

Acteurs

Face aux défis de transformation liés aux enjeux économiques, écologiques, sociétaux et technologiques, les entreprises doivent innover rapidement et faire preuve de réactivité. L'accélération de notre société requiert des entreprises une capacité efficace de compréhension des contextes et des besoins. Cette maturité d'analyse naît de l'implication systématique de toutes les parties prenantes dans le processus d'innovation (Dupont and Morel, 2019).

En effet, afin d'imaginer des projets, les faire vivre ou simplement rester compétitif en proposant de nouveaux produits, les entreprises doivent engager une transformation organisationnelle, dans les méthodes de travail et dans les moyens de production. L'interdépendance avec des partenaires locaux et territoriaux favorise l'agilité de l'innovation grâce à un apport démultiplié. L'innovation et la création de valeur sont augmentées grâce aux différents niveaux de regards et de sensibilité.

« Les innovations naissent le plus souvent aux interfaces : entre 2 équipes, 2 entreprises ... et non au cœur d'une équipe, si douée soit-elle ! » (Thomas, 2021b).

C'est en effet à travers la pluralisation des compétences, des expériences et des visions sur un projet que la créativité s'exprime le plus. Les organisations flexibles et agiles transforment les innovations de trois manières :

- La diminution et la maîtrise de l'incertitude par la favorisation de l'échange par le travail en transverse et non en silo ;
- La mise en place d'un environnement créatif et accélérateur d'innovation par le levier de l'engagement et de l'implication des parties prenantes ;
- Le retour et la prise en compte des retours des équipes et toutes parties prenantes sur les processus d'innovation.

Au-delà des acteurs, leur temps est également un levier. Le géant Google l'a compris, en libérant du temps personnel chaque semaine afin que ses salariés découvrent d'autres mondes que celui de l'entreprise. Ce temps est un espace mental indispensable, souvent clef de l'innovation (Thomas, 2021a). Certains organismes mettent à l'épreuve ce système « d'enveloppe-temps ».

La Sécurité sociale et l'innovation

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, en 1945, la France fait face à une crise profonde, qui touche à la fois l'économie et la société. Un défi majeur de reconstruction émerge, dans un besoin de protéger les individus et leur apporter des aides face aux risques de la vie. **C'est ainsi que Pierre Laroque fonde le système de protection sociale que nous connaissons, la Sécurité sociale.** Profondément humaniste, la Sécurité sociale a pour mots d'ordre solidarité et universalité.

Forte de son ancienneté, la Sécurité sociale s'est installée comme droit et service indispensable. À travers les époques, elle a réinventé, adapté et augmenté son offre de service afin de répondre à la fois au contexte politique et aux attentes des Français et Françaises et afin de faciliter et optimiser les usages. **Opérer et déployer des changements de services (implémentation de la carte vitale, création de la plateforme Ameli) s'accompagne d'une ré-interrogation organisationnelle continue.**

Offrant un service répondant aux besoins de 65 millions d'assurés et forte de ses 150 000 collaborateurs, la Sécurité sociale est une entreprise pleinement investie sur le champ de la transformation. Cette transformation est double, par la rénovation à la fois de ses services et de ses politiques internes.

Les usagers, comme les collaborateurs, voient leurs attentes et exigences évoluer. Intégrer ces changements de paradigme constitue un levier de performance et d'attractivité. La Sécurité sociale, construite dans un schéma managérial vertical voit ses organisations progressivement incorporer les principes de Santé Qualité de Vie au Travail (SQVT) et insuffler des politiques de consommation alignées avec des objectifs de Développement durable (RSO) dans ses organismes.

Ces démarches innovantes sont effectivement attestées par les nombreux événements mettant en lumière les avancées des organismes en la matière. Un temps d'avance, donc, que nous souhaitons maintenir, alimenter et enrichir via notre veille stratégique

Aujourd'hui plus que jamais, la Sécurité sociale est guidée par un cercle vertueux de deux enjeux :

- L'optimisation des processus et la performance des services rendus à l'utilisateur ;
- Le réengagement et la fidélisation des collaborateurs.

Ces deux enjeux ont pour levier commun l'innovation.

Regards croisés

Les grands mouvements de l'innovation aujourd'hui mettent en exergue la nécessité de fonctionner en réseau et de s'appuyer sur du collectif pour faire vivre l'innovation dans un environnement. En effet, les différences de secteurs et de compétences fondamentales (hard skills) apportent autant de regards et de sensibilités nécessaires pour favoriser le dialogue, le débat et l'émergence d'idées innovantes.

Le fonctionnement en réseau et le questionnement sur les mécanismes de tout secteur d'activité, pour faire émerger des pratiques innovantes sont clés. Certaines entreprises investissent dorénavant le champ social, organisationnel ou encore environnemental pour repenser les modèles existants dans une démarche humaniste et responsable. Cette prise de

position forte de la part de certaines entreprises démontre que la portée de l'innovation s'étend et intègre un périmètre large d'acteurs et d'actions.

Construire un monde vertueux commence alors par une réorganisation interne de l'entreprise. La Sécurité sociale l'a compris et met en pratique ce principe depuis des années. En effet, de nombreux organismes locaux interrogent leurs systèmes de management et leurs modes de vie au travail pour anticiper et répondre aux enjeux de demain. A travers des événements dédiés aux élans d'innovation dans le secteur public avec le mois de l'innovation publique ou encore à la Sécurité sociale [avec le Grand Prix de l'Innovation](#) qui s'est tenu le 4 octobre 2022, les organisations témoignent un fort engagement en ce sens.

L'innovation participative, l'intelligence collective et le fonctionnement interbranche représentent un terrain de créativité important qu'il est nécessaire de cultiver. La prise en compte des idées des salariés à tous les niveaux et de celles des parties prenantes renforce le lien entre les collaborateurs, les rend acteurs de la transformation et cultive une dynamique d'écoute et d'empathie. Cette modalité représente la clé de voûte d'une organisation agile et peut se décliner sous de nombreuses formes.

Prenons l'exemple de la CPAM de Lille-Douai, qui a présenté un projet d'entreprise favorisant la prise d'initiative des collaborateurs en lançant une dynamique collective via des défis thématiques ou encore une plateforme de dépôt d'idées Tilt : « T'as une idée, lance-toi ». Cette technique reprise dans de nombreux secteurs industriels favorise l'intelligence collective et capitalise sur les idées de tous les collaborateurs. Cette démarche permet à la fois de faire émerger un besoin concret en interne mais également de redonner de la voix et du pouvoir aux équipes.

Cette démarche participative organisationnelle possède toutefois un écueil. L'absence de retour sur investissement de la direction peut être un facteur de démotivation ou de frustration. L'exercice de réflexion fourni par les salariés requiert donc une prise en compte des idées par la hiérarchie. En allant au bout de la démarche, la hiérarchie ou la comitologie dédiée a pour rôle de communiquer sur les décisions prises quant à la mise en œuvre ou la non mise en œuvre des idées des agents.

La CPAM de Lille-Douai poursuit et développe sa démarche d'intrapreneuriat, en instaurant un événement collectif « innovathon, 120 minutes chrono », où chaque manager a réuni son équipe durant un temps court pour identifier, formuler les problématiques dans son organisation et réfléchir à des démarches de résolution de ces irritants. Ce type de démarche

consolide ainsi une réelle culture de l'innovation. En effet, le management intermédiaire est l'élément charnière dans la mise en œuvre des propositions exprimées par les agents à la suite de la validation de la direction. Les managers de proximité sont donc un rouage essentiel dans l'appropriation des innovations par l'organisation.

Un autre aspect de l'innovation participative est celle de l'open innovation en allant puiser dans les ressources externes de l'organisation. L'entreprise [Nature & Découverte](#) a démontré ses engagements dans l'innovation participative par la mise en place d'un concours d'idées ouvert à son écosystème externe. Ce concours tremplin d'innovation ouverte propose aux candidats de déposer une candidature sous forme de projet innovant relatif à un thème. L'entreprise s'engage par la suite à accompagner les projets retenus dans leur finalisation du projet.

A l'image de ces deux démarches, [le Défi du Lab](#) organisé annuellement par le Lab de la Sécurité sociale, permet aux organismes de déployer un projet innovant à la suite d'un hackathon, mettant en pratique la méthode du design thinking. Le hackathon développe l'intelligence collective sur des questions communes entre les organismes de l'Institution. L'accompagnement des organismes dans la mise en place du projet permet d'engager les équipes tout en se réalisant individuellement.

L'innovation participative passe également par la formation et la concrétisation de temps d'échanges, d'un lieu dédié et de personnes référentes de cet échange. A l'échelle d'un organisme, la Carsat Pays de la Loire a mis en place une équipe de jardiniers et cultivateurs d'idées en interne qui accompagnent le déploiement d'idées visant l'amélioration du service rendu aux usagers et l'amélioration de la vie au travail. Plusieurs temps sont accordés : temps d'échange, de partage et temps d'accompagnement concret des idées en mobilisant les salariés de tous secteurs.

Certains organismes réinventent leurs processus décisionnels pour favoriser le collectif. Engager les collaborateurs jusque dans les décisions stratégiques de l'entreprise, c'est ce que propose l'Urssaf Bretagne, dans son système de Codir inversé. En miroir du Codir, les collaborateurs ont l'opportunité d'être force de proposition et d'apporter leur vision terrain. La mobilisation des collaborateurs sur un niveau stratégique ouvre les discussions et les niveaux hiérarchiques.

L'ouverture à son environnement se témoigne par la capacité à s'associer aux acteurs de l'innovation en France. Un appui à l'innovation par un prestataire externe ou la construction d'un partenariat permet d'apporter un regard externe et un prisme nouveau de prise de décision.

De nombreux écosystèmes d'innovation voient le jour, dans tous types de secteurs tels que les universités, les territoires ou encore les entreprises. Au sein de l'institution, des partenariats éclosent, comme celui entre la Carsat Rhône-Alpes et la Caf du Rhône, dans lequel les organismes proposent du co-développement, des séminaires et formations, alignés sur une stratégie similaire de politique RSE et RH.

Des partenariats avec des entités extérieures à l'institution ont vu le jour également, comme le travail entre l'Ugecam Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Corse et l'Inria. En s'associant à l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA), l'organisme a pu développer un outil d'analyse de la marche par caméra RBG-D dédié à des personnes en rééducation physique. Le projet Bomotech a bénéficié de l'expertise réunie de l'Ugecam et de l'INRIA pour aboutir à une innovation technique répondant aux besoins des usagers de l'Ugecam.

Pour aller plus loin, l'entreprise agroalimentaire [Bonduelle](#) a souhaité engager ses parties prenantes dans la vie de l'entreprise. Depuis 2022, le groupe permet aux agriculteurs partenaires de posséder des parts de l'entreprise. Ce statut qui rend les parties prenantes externes actionnaires renforce le lien de confiance et de considération des acteurs de la chaîne de valeur.

Aujourd'hui l'innovation est un levier indispensable et doit faire partie intégrante des politiques au sein des branches. Le Lab a vocation à vous accompagner et vous outiller dans cette démarche.

A propos du Lab

Le Lab s'empare de l'innovation sur les domaines portés par l'Ucanss (la transition écologique, l'immobilier, les achats, le management, la formation professionnelle, le numérique, l'accompagnement RH, etc.) et anime un réseau territorial d'innovateurs.

Le Lab fait notamment la promotion des innovations repérées dans les organismes, dans un objectif de favoriser la culture de l'innovation à la Sécurité sociale. Celles-ci, accessibles via [la cartographie des innovations](#) sur le site du Lab de la Sécurité sociale font partie des outils mis à disposition pour tous collaborateurs acteurs de l'innovation au sein de leur organisme.

L'outillage et la sensibilisation des innovateurs passent aussi par un volet investi par le Lab : l'événementiel. Traitant de sujets thématiques variés, le Lab propose [une série de conférences](#) sur les enjeux de l'innovation en transition écologique ou sur les innovations RH internes à la Sécurité sociale.

Le dernier volet, qui se centre sur la mise à disposition d'une veille stratégique sous forme de dossiers thématiques, se veut être un levier de favorisation de l'accompagnement des organismes dans leurs décisions stratégiques, afin qu'ils se saisissent des enjeux de l'innovation.

Pour faire le plein d'idées

- Youmatter : <https://youmatter.world/fr/>
- <https://loptimisme.pro/> le 1^{er} média RSE et QVT.
- <https://start.lesechos.fr/> : média pour Partager, Informer, Inspirer – Les Echos Start s'adresse à ceux qui voient l'ambition professionnelle comme levier pour s'épanouir et transformer la société.
- Média : Décideurs de la Protection sociale « Espace Social Européen.
- Sécurité sociale : <https://www.ucanss.fr/actualites/decouvrez-preparerdemain> ; <https://www.securite-sociale.fr/home/actualites/list-actualites/gpi-la-securite-sociale-met-1.html>
- Pour former ses collaborateurs et donner des clés : [Ticket for change](#)
- Accompagnement à la transformation des entreprises : BPI, Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), etc.
- Dossier sur l'économie collaborative : <https://lehub.laposte.fr/dossier/marques-startups-surfent-sur-economie-collaborative-plein-boom>

Bibliographie

- Allianz Risk Barometer 2022, 2022. 31.
- Bontems, T., Fourcade, M.-L., 2012. Piloter le changement. Presented at the Ecole qualité QUARES 2012.
- Carcaly, G., 2022. Baromètre des risques 2022 : les perturbations de la supply chain en 1re place en France -. Face Au Risque - Mag. Pour Pilot. Missions Sûreté Incendie Sécurité. URL <https://www.faceaurisque.com/2022/01/18/barometre-des-risques-2022-allianz-les-perturbations-de-la-supply-chain-en-1re-place-en-france/> (accessed 11.17.22).
- Desreumaux Alain, 1992. Structures d'entreprise [Texte imprimé]: analyse et gestion / A. Desreumaux,..., Vuibert gestion. Librairie Vuibert, Paris.
- Dupont, L., Morel, L., 2019. Innovation Agile : Regards Pluridisciplinaires. Technol. Innov. 4. <https://doi.org/10.21494/ISTE.OP.2019.0312>
- Foudriat, M., 2013. 1. Organisation, changement et interventions en organisation, in: Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux, Politiques et interventions sociales. Presses de l'EHESP, Rennes, pp. 15–40.
- Herriau, C., Touchais, L., 2012. Changement et système de contrôle : une perspective dynamique, in: Contrôle de Gestion, Comptabilité et Stratégie – Mélanges En l'honneur Du Professeur Michel Gervais.
- Innovation sociale : de quoi parle-t-on ? | Avise.org [WWW Document], n.d. URL <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> (accessed 11.17.22).
- La Matrice Erac-Explication Détaillée Avec Des Exemples Concrets [WWW Document], 2021. URL <https://www.managerocean.com/matrice-erac/> (accessed 11.29.22).
- lean-performance-sante-au-travail.pdf, n.d.
- L'impératif d'innovation: Contribuer à la productivité, à la croissance et au bien-être | fr | OCDE [WWW Document], n.d. URL <https://www.oecd.org/fr/innovation/l-imperatif-d-innovation-9789264251540-fr.htm> (accessed 9.19.22).

- Marcel, J.-C., 2001. Akoun André, Ansart Pierre (dir.), Dictionnaire de sociologie. Rev. Fr. Sociol. 42, 565–567.
- Qu'est-ce que l'innovation sociale ? | Bpifrance Création [WWW Document], n.d. URL <https://bpifrance-creation.fr/entrepreneur/temoignage-invite/quest-ce-que-linnovation-sociale> (accessed 11.10.22).
- SEANCE-7-Conduite-du-Changeement-MRH.pdf, n.d.
- The 8-Step Process for Leading Change | Dr. John Kotter [WWW Document], n.d. URL <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/> (accessed 11.10.22).
- The Lean Startup | Methodology [WWW Document], n.d. URL <https://theleanstartup.com/principles> (accessed 11.30.22).
- Thomas, L., 2021a. Les meilleures méthodes d'innovation [WWW Document]. Beekast. URL <https://www.beekast.com/fr/blog/les-meilleures-methodes-dinnovation/> (accessed 11.10.22).
- Thomas, L., 2021b. Les meilleures méthodes d'innovation [WWW Document]. Beekast. URL <https://www.beekast.com/fr/blog/les-meilleures-methodes-dinnovation/> (accessed 11.30.22).
- TRIZ : une méthode d'aide à l'invention - CultureSciences de l'Ingénieur - éducol STI [WWW Document], n.d. URL https://eduscol.education.fr/sti/si-ens-cachan/ressources_pedagogiques/triz-une-methode-daide-a-linvention (accessed 11.29.22).