

UNE IDÉE AU SERVICE DES USAGERS



RAPPORT DE MISSION DE LA PUBLIC FACTORY INTRAPRENEURIAT À LA CAF DU RHÔNE : UNE APPROCHE PLURIDISCIPLINAIRE POUR L'INNOVATION SOCIALE

Partenaire: Caf du Rhône | EspasLab
[Laboratoire d'Innovation]

Groupe PF 1: SERRES Eline - PERLES,
Guillaume - AIMARD, Charlotte - MAZAURIC,
Astrid - PINOT, Corto - BALDACCHINO, Milia

Notre équipe



Eline SERRES
Action et gestion publique



Guillaume PERLES
Affaires juridiques



Charlotte AIMARD
Affaires juridiques



Astrid MAZAURIC
Affaires juridiques



Corto PINOT
Enjeux de la globalisation



Milia BALDACCHINO
Economie et management

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier la Caf du Rhône, tout particulièrement Madame Henri-Bougreau, directrice de la Caf du Rhône, pour nous avoir permis de participer à ce projet. Nous remercions l'ensemble des agents de la Caf du Rhône qui nous ont éclairés par leurs retours, ainsi que tous les participants à la demi-journée de co-créativité pour leur contribution essentielle à la conception et à la structuration de notre dispositif d'intrapreneuriat.

Nous aimerions également remercier Monsieur Sébastien Marius-Butali, notre encadrant au sein de la Caf du Rhône et Monsieur Cédric Spérandio, notre encadrant pédagogique, pour leur accompagnement et leur aide précieuse tout au long du projet.

Nous remercions les structures qui ont accepté de nous ouvrir leurs portes et les professionnels qui ont pris le temps de nous partager leurs retours d'expérience sur les pratiques d'intrapreneuriat.

Enfin, nous souhaitons remercier l'équipe de la Public Factory pour nous avoir offert cette opportunité enrichissante.

Sommaire

Comment réinventer l'action publique de l'intérieur ?.....	5
Méthodologie et livrables.....	6
Calendrier.....	7
Commande et projet.....	9
I. Comprendre l'intrapreneuriat : du concept aux pratiques dans les secteurs public et privé.....	12
A. Fondements et définition de l'intrapreneuriat.....	12
1. Délimitation du concept d'intrapreneuriat.....	12
2. Origines et histoire du concept.....	13
3. Définitions et approches théoriques.....	14
4. Caractéristiques et principes clés de l'intrapreneuriat.....	16
B. Exemples de programmes d'intrapreneuriat et projets incubés dans le privé comme dans le public.....	17
1. Données issues du parangonnage.....	17
Les grandes firmes américaines à l'origine de l'intrapreneuriat.....	17
L'implantation de l'intrapreneuriat dans les structures publiques.....	19
2. Les données issues de nos entretiens.....	20
II. Le déploiement d'un dispositif d'intrapreneuriat : acteurs, lieux et ressources.....	23
A. Le processus d'intrapreneuriat.....	23
B. L'intrapreneuriat : une diversité d'acteurs.....	25
1. L'intrapreneur.....	25
2. Un lieu dédié.....	28
3. Des ressources.....	31
4. Un accompagnement.....	32
III. Les enjeux de l'intrapreneuriat.....	36
A. Désengagement professionnel et quête de sens : l'intrapreneuriat comme réponse organisationnelle.....	36
B. Critiques.....	40
IV. Restitution intermédiaire.....	42
A. Les retours.....	42
B. Les arbitrages réalisés.....	43
C. Les axes d'amélioration.....	43
V. La demi-journée de co-créativité avec les agents.....	44
A. Atelier « Scénario de déploiement ».....	46
B. Atelier « Charte de l'intrapreneur ».....	47
C. Atelier « Flyer ».....	49
VI. Déploiement d'une campagne d'intrapreneuriat à la Caf du Rhône.....	51
A. La phase d'idéation.....	51
B. La phase de maturation.....	53
C. La phase d'incubation.....	55
Conclusion.....	58

Liste des sigles utilisés

3M : Minnesota Mining & Manufacturing Company

Caf : Caisse d'Allocations Familiales

CDD : Contrat de travail à durée déterminée

CEREMA : Centre d'études et d'expertise sur les risques, l'environnement, la mobilité et l'aménagement

Cnaf : Caisse nationale des allocations familiales

COG : Conventions d'Objectifs et de Gestion

CODIR : Comité de Direction

CTO (Chief Technology Officer) : directeur de la technologie / directeur technique

DINUM : Direction Interministérielle du Numérique

DITP : Direction Interministérielle de la Transformation Publique

EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária) : Entreprise Brésilienne de Recherche Agricole

EN3S : École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale

GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon et Microsoft

MVP (Minimum Viable Product) : Produit Minimum Viable

PM (Product Manager) : Chef de produit

R&D : Recherche et développement

RH : Ressources Humaines

SGAR : Secrétaire Général pour les Affaires Régionales

SNCF : Société Nationale des Chemins de fer Français

Urssaf : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

UX (User Experience) : designer de l'expérience utilisateur

Introduction

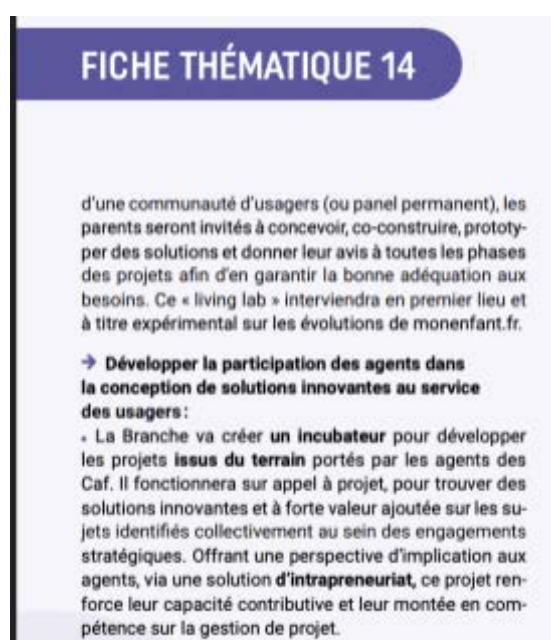
Comment réinventer l'action publique de l'intérieur ?

Ce rapport ainsi que le développement d'un programme d'intrapreneuriat s'inscrivent dans les objectifs déployés au sein de la Convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF. Ce rapport, signé à l'été 2023 fixe les objectifs sur les quatre prochaines années pour la CNAF. La Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) est une contractualisation entre la Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) et l'Etat. Elle recense les objectifs fixés à la CNAF et les moyens alloués, notamment les modalités de financement de la Branche Famille¹.

La COG comporte quatre axes d'objectifs. C'est dans le troisième axe, intitulé « *Mobiliser tous les leviers de performance de la Branche et accompagner les transformations* » que l'on retrouve la fiche thématique 14 faisant référence à l'intrapreneuriat : « *Soutenir l'innovation pour concevoir et co construire un service public adapté aux besoins actuels et futurs des usagers* ». Ainsi, le développement d'un système d'intrapreneuriat au sein de la CAF trouve sa justification dans une demande de l'administration.



La convention d'objectifs et de gestion entre l'Etat et la CNAF, de 2023 à 2027



Fiche thématique n°14 de la COG

¹Ithéa Conseil. La COG 2023-2027, feuille de route de la CNAF. Disponible sur : <https://www.ithea-conseil.fr/la-cog-cnaf-resume/#:~:text=A%20l'%C3%A9t%C3%A9%202023%2C%20la,p%C3%A9riode%20de%202023%20%C3%A0%202027> .

Méthodologie et livrables

À travers la production d'une note de cadrage en octobre, nous nous sommes mis d'accord avec notre partenaire sur les livrables attendus. Ainsi, ils comprennent un rapport d'analyse détaillé reprenant les enjeux de l'intrapreneuriat dans le secteur public, le benchmark, les entretiens et les propositions adaptées à la Caf du Rhône à partir des recherches que nous avons réalisées. Dans notre benchmark, trois structures ont été identifiées et présentées pour servir d'études de cas inspirantes, chacune correspondant à un modèle de déploiement de l'intrapreneuriat, allant d'un modèle à grande échelle à un modèle dit agile passant par un modèle intermédiaire. Trois modèles dans lesquels la Caf⁶⁹ peut s'insérer. En outre, un kit de lancement clés en main constitue un des livrables attendus. Enfin, un flyer à visée pédagogique à propos d'une première campagne d'intrapreneuriat ainsi qu'une charte de l'intrapreneuriat sont à fournir à notre partenaire.

Pour la réalisation de ces livrables nous avons tout d'abord rédigé un état de l'art sur l'intrapreneuriat reprenant des ressources académiques sur le dispositif dans le secteur privé comme dans le secteur public avec un volet critique. Puis, nous avons réalisé un benchmark à partir de ressources disponibles puis nous avons contacté 7 organismes publics pour un échange plus approfondi sur leur dispositif d'intrapreneuriat. Nous avons complété notre enquête qualitative avec des entretiens avec 2 intrapreneurs. À travers notre participation au Forum Intrapreneuriat Public organisé à Paris par BetaGouv et France Travail, nous avons aussi pu rencontrer plusieurs intrapreneurs et de structures dites incubatrices alimentant ainsi notre benchmark.

Enfin, côté Caf, nous nous sommes entretenus avec 3 agents pour discuter du potentiel de déploiement de l'intrapreneuriat dans l'organisme. Puis, pour une première sensibilisation et session d'intelligence collective autour de l'intrapreneuriat, nous avons organisé un après-midi co-construction avec 9 agents de la Caf et nos 2 encadrants. Les livrables tels que le flyer et la charte de l'intrapreneuriat ont alors été travaillés collectivement durant cet après-midi.

Calendrier

Le projet a débuté en septembre par une réunion de lancement, suivie d'une visite des services du siège de la Caf. Cette première immersion nous a permis de mieux comprendre le terrain ainsi que les besoins internes de l'organisation. La période de septembre à octobre a ensuite été dédiée à la réalisation d'un état de l'art et à la rédaction d'une note de cadrage remise à notre partenaire. En parallèle, nous avons amorcé les premiers entretiens avec les structures partenaires.

Entre novembre et décembre, le projet est entré dans une phase d'approfondissement et de structuration. La visite de l'antenne de Villefranche-sur-Saône a complété notre compréhension du terrain, tandis que les entretiens avec les agents de la Caf ont réellement commencé. La restitution intermédiaire, présentée lors du Comité de direction de décembre, nous a permis de partager nos premières pistes et d'identifier plusieurs points de vigilance. Sur cette base, nous avons recentré nos travaux afin d'intégrer les échanges et les besoins exprimés dans la formulation de nos propositions.

En janvier et février, la démarche s'est consolidée autour de l'analyse des retours terrains et de la rédaction des livrables. Une après-midi de co-création avec les agents de la Caf a permis de tester nos premières hypothèses et d'enrichir la réflexion collective.

Enfin, de mars à avril, le projet a atteint sa phase de finalisation. La restitution finale, présentée une nouvelle fois devant le Comité de direction, a mis en valeur l'ensemble de nos propositions et solutions. Cette ultime étape s'est conclue par la remise officielle des livrables à notre partenaire.

Septembre - Octobre

- 17 septembre : réunion de lancement
- 1er octobre : visite des services de la Caf
- Jusqu'au 25 octobre : réalisation de l'état de l'art et de la note de cadrage
- Fin octobre : démarrage des entretiens avec les structures partenaires

Novembre

- Poursuite des entretiens avec les structures partenaires
- 5 novembre : visite du site de Villefranche-sur-Saône
- 26 novembre : répétition de la restitution intermédiaire à la Caf
- Fin novembre : démarrage des entretiens avec les agents de la Caf

Décembre

- 2 décembre : restitution intermédiaire avec présentation des premières pistes en CODIR

Janvier

- Poursuite des entretiens avec les agents de la Caf
- Préparation des ateliers pour la demi-journée

Février

- 4 février : après-midi co-crédation avec les agents de la Caf pour tester les premières pistes
- 11 février : séance littérature critique avec Martine Huyon
- Préparation de la restitution finale
- Prototypage et écriture des livrables avec prise en compte des retours

Mars-Avril

- Répétitions de la restitution finale à l'Espaslab
- 10 mars : restitution finale et présentation des travaux en CODIR
- Rendus des livrables au partenaire
- Ecriture du rapport de fin de mission

Commande et projet

Le projet qui nous a été soumis par la Public Factory était de réfléchir à la manière de concevoir un dispositif d'intrapreneuriat adapté aux spécificités de la Caf du Rhône, organisme de sécurité sociale, avec pour finalité d'améliorer la qualité de service et l'efficacité opérationnelle à travers l'innovation sociale.

Un recadrage du sujet a d'abord été fait par la réalisation de notre note de cadrage². La Caf du Rhône est un organisme public de droit privé en France qui assure une mission de service public. Elle fait partie de la branche Famille de la Sécurité Sociale et est chargée de verser aux particuliers des prestations familiales ou sociales.

Depuis 2015, date de création du CafLab, le réseau Caf a la volonté de promouvoir des pratiques d'innovation en utilisant des leviers tels que l'intelligence collective ou le collaboratif. L'objectif est de faire évoluer ses actions vers l'élaboration de solutions innovantes, de résolution de problèmes au cœur des enjeux de ses missions ou encore l'incubation de projets.

La démarche d'innovation de la Caf du Rhône a connu un bond en janvier 2024 lors de la fondation de l'EspasLab, un laboratoire d'innovation au service des collaborateurs « *pour faire avec et pas seulement pour* ». La création d'un laboratoire d'innovation s'inscrit également dans la continuité de la politique d'innovation menée par la Caf du Rhône depuis 2019 avec la création d'un poste de référente « innovation », de manager de projets RH, d'un réseau de facilitateurs, d'une sous-direction « stratégie, pilotage et innovation », d'un groupe-action qui expérimente quatre actions sur le thème « s'ouvrir à de nouveaux modes de travail » et également une participation à une recherche collaborative sur l'innovation participative. En outre, un objectif depuis 2019 est d'instaurer plus de transversalité entre les services.

Tout cela s'inscrit dans un cadre national plus large comme le démontre la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) de 2023-2027, qui définit les priorités d'intervention et les moyens des Caf. Dans la fiche thématique 14 intitulée, « *Soutenir l'innovation pour*

² Cf. Annexe n°7

concevoir et coconstruire un service public », il est évoqué de se saisir de solutions innovantes impliquant les usagers, l'intrapreneuriat y est notamment mentionné.

Ainsi, la Caf du Rhône veut maintenant aller plus loin en analysant le potentiel de l'intrapreneuriat au sein de l'organisme. Intraprendre, ce serait adopter des pratiques entrepreneuriales au sein d'une organisation établie afin d'atteindre des objectifs de performance et/ou de recherche de profit dans cette même organisation.

Ces dernières années sont marquées par une évolution dans les pratiques managériales, accentuée par la crise Covid qui a donné de nouvelles aspirations aux collaborateurs vers un mode de fonctionnement plus participatif et transversal. Ainsi, les pratiques intrapreneuriales se développent de plus en plus dans le secteur public. Intraprendre à la Caf du Rhône prend une dimension différente étant donné qu'il s'agit d'un organisme public, mais cela s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation du fonctionnement des services publics. Il s'agit donc ici de dépasser la recherche de profit et de favoriser des objectifs de performance et d'efficacité.

Ainsi la problématique du projet est de réfléchir à des pistes et des propositions concrètes pour concevoir un dispositif d'intrapreneuriat adapté aux spécificités de la Caf du Rhône, organisme de sécurité sociale, au service de l'innovation sociale et de la qualité de service.

Annonce de plan

Pour restituer l'ensemble de notre travail concernant le développement d'un dispositif d'intrapreneuriat à la Caf, nous aborderons dans un premier temps, l'intrapreneuriat à travers sa définition et ses formes de déploiement afin d'en obtenir une vision d'ensemble (I). Nous approfondirons ensuite le processus d'intrapreneuriat en identifiant les acteurs, ressources et les spécificités du programme (II). Il conviendra également d'analyser l'intrapreneuriat sous le prisme des enjeux et mettre en évidence les critiques émises à son égard (III).

Après avoir réalisé le benchmark et étudier l'intrapreneuriat sous un angle théorique, il conviendra de se concentrer sur la restitution intermédiaire, réalisée en décembre 2025 afin d'en tirer les premières orientations et enseignements pour la poursuite de notre mission (IV), Finalement, nous formerons nos recommandations et orientations pour le succès d'un premier programme d'intrapreneuriat à la Caf, avec les étapes confectionnées sur-mesure (V).

I. Comprendre l'intrapreneuriat : du concept aux pratiques dans les secteurs public et privé

A. Fondements et définition de l'intrapreneuriat

Afin de mieux cerner la spécificité et la portée de l'intrapreneuriat dans le contexte organisationnel actuel, il s'agit d'appréhender les fondements conceptuels de l'intrapreneuriat, en retraçant d'abord ce qu'il n'est pas, pour en souligner ensuite ses origines et son évolution historique, puis en analysant les différentes définitions et approches théoriques qui ont émergé au fil du temps, avant d'identifier les caractéristiques et principes clés qui le distinguent d'autres formes d'innovation ou d'entrepreneuriat interne.

1. Délimitation du concept d'intrapreneuriat

Avant tout, il convient de distinguer l'intrapreneuriat de ce qu'il n'est pas. Souvent, ce terme est assimilé à celui d'entrepreneuriat, alors que bien des caractéristiques les opposent. En effet, l'intrapreneur ne crée pas sa propre entreprise indépendante, mais demeure bel et bien salarié, dans le cadre juridique et organisationnel de son employeur initial. Dans cette aventure, l'intrapreneur ne porte pas à lui seul le risque financier et juridique : le risque est partagé, encadré par l'entreprise.

Dès lors, l'intrapreneuriat ne doit pas être confondu avec la simple créativité individuelle ou une posture proactive au quotidien. En effet, se montrer force de proposition ou suggérer des améliorations locales ne suffit pas à définir la démarche, dans la mesure où cette dernière requiert un véritable projet de création de valeur, qui plus est soutenu par des moyens adaptés. Dans la même lignée, il ne s'agit pas d'un projet de l'ombre mené par un salarié sur son temps libre. Incontestablement, en l'absence de soutien managérial, sans accès aux ressources nécessaires ni perspective réelle de déploiement, l'initiative s'essouffle et le projet ne peut aboutir.

À l'inverse, l'intrapreneuriat n'est pas non plus du pilotage managérial traditionnel déguisé en innovation. Un projet stratégique imposé de manière top-down, ou un programme verrouillé par une hiérarchie omniprésente et des reportings incessants, privent l'intrapreneur de l'autonomie dont il a besoin et réduit à néant l'essence même de sa démarche.

2. Origines et histoire du concept

Il est toujours difficile de donner une date de naissance précise à un phénomène. Toutefois, en matière d'intrapreneuriat, il semble que le mythe de la création du post-it chez 3M par Arthur Fry constitue le véritable point de départ. Cette petite feuille de papier adhésive et amovible a été créée au début des années 1970 par deux chimistes de la firme américaine 3M, Spencer Silver qui a inventé par hasard une colle qui ne colle pas. Arthur Fry³, chef de chœur d'église, a l'idée d'empêcher les signets de son hymnaire de glisser en les collant grâce à la colle de Silver. Le post-It est né. Dès lors, on peut parler d'« *intrapreneuriat avant l'heure* » car Silver a pu obtenir de son directeur de département les financements nécessaires afin de breveter la formule de sa colle tout en restant employé au sein de 3M.

Le développement d'un tel phénomène s'inscrit dans le prolongement des transformations profondes des structures sociales et des modes d'organisation du travail. À partir des années 1980, le monde du travail est marqué par un processus de déréglementation significatif, se traduisant notamment par un assouplissement du droit du travail et une intensification de l'exposition à la concurrence internationale. Ces mutations ont conduit les entreprises à revoir leurs logiques organisationnelles. En effet, dans une perspective de maintien de leur compétitivité, elles ont adopté une orientation stratégique ; celle-ci centrée sur l'innovation, tout en opérant une simplification de leurs structures hiérarchiques à travers des dynamiques de débureaucratisation, visant à pallier les dysfonctionnements liés à une perte d'efficacité. C'est dans ce contexte qu'émerge et se diffuse la logique dite « bottom-up », désignant un processus de transformation initié à partir des niveaux subalternes de l'organisation. Par ailleurs, la fin des Trente Glorieuses, conjuguée à l'élargissement progressif des marchés dans le cadre de la mondialisation émergente, a contribué à une reconfiguration des rapports de force entre producteurs et consommateurs, au profit de ces derniers.

Précisément, le concept d'intrapreneuriat a été développé aux États-Unis, plus spécifiquement en 1978 avec la publication d'un livre blanc intitulé *Intra-corporate Entrepreneurship* par Gifford Pinchot et sa femme. Au sein de celui-ci sont présentés les fondamentaux de l'intrapreneuriat. Par la suite, Gifford Pinchot publie *Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur* en 1985. Il observe que dans les

³ Genest, C. (2020) Un produit dont personne n'avait besoin : L'invention du Post-it. Goethe-Institut, juin 2020. Disponible sur : <https://www.goethe.de/prj/mis/fr/mit/21902062.html>

entreprises, des salariés ont des comportements innovants mais pour diverses raisons, ils restent dans la structure⁴. Il décrit l'intrapreneur comme « *le rêveur qui franchit le cap du rêve. Celui qui, de son propre chef, devient responsable de la création d'innovation, quelque'elle soit, au sein d'une l'entreprise* »⁵.

Dans un article, la professeure Véronique Bouchard, spécialiste reconnue de l'intrapreneuriat qu'elle étudie depuis 2001, soutient que « *l'intrapreneuriat n'est pas une mode* »⁶, soulignant par là qu'il ne s'agit pas d'un phénomène éphémère ou circonstanciel. Ce faisant, elle soutient que l'intrapreneuriat s'inscrit dans une dynamique historique de transformation des modes d'organisation du travail et répond aux aspirations profondes des nouvelles générations de salariés : quête d'autonomie, remise en question du rapport de subordination, et recherche de sens dans les trajectoires professionnelles.

3. Définitions et approches théoriques

Le terme *intrapreneuriat* constitue un mot-valise issu de la contraction, en anglais, des termes *internal* et *entrepreneurship*. Pour en saisir pleinement la portée, il convient de revenir à l'étymologie du mot *entrepreneuriat*, lequel désigne, au sens originel, l'action de mener une activité dont on est soi-même l'initiateur. Sur le plan économique, l'entrepreneuriat renvoie à la création d'une activité ou d'une entité nouvelle, visant la réalisation d'objectifs de performance, de croissance et de rentabilité. De plus, l'ajout du préfixe latin *intra*, signifiant « à l'intérieur », suggère ainsi une action qui se déroule *au sein* d'une organisation existante. Dès lors, l'intrapreneuriat peut être défini comme une forme d'entrepreneuriat *interne* : il transpose les dynamiques entrepreneuriales dans le cadre institutionnalisé d'une entreprise établie.

Il s'agit donc d'un processus d'innovation et de prise d'initiative porté par des salariés, à l'intérieur même de leur structure d'appartenance. En d'autres termes, l'intrapreneuriat serait une forme d'entrepreneuriat mais « en interne », qui « *s'applique (...) aux organisations*

⁴ On pourrait se poser la question: qu'est ce qui amène des individus à rester dans une entreprise ?

⁵ "Intrapreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'entreprise." Les Livres Blancs. Disponible sur : <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/intrapreneuriat-lentrepreneuriat-dans-lentreprise>

⁶ "L'intrapreneuriat n'est pas une mode | emlyon." (2019, July 12). Disponible sur : <https://em-ylon.com/fr/executive/actualites/lintrapreneuriat-n-est-pas-une-mode>

existantes »⁷. Dans une synthèse des travaux de Basso (2006) et Sharma et Chrisman (1999), Frédérique Blondel définit l'intrapreneuriat comme « *l'internalisation de l'entrepreneuriat* »⁸. En anglais, il existe aussi le terme de « *corporate entrepreneurship* » qui s'utilise indistinctement de « *intrapreneuriat* ». Selon Bouchard (2007) : « *Intrapreneuriat et corporate entrepreneurship se réfèrent tous deux à l'adoption de pratiques entrepreneuriales au sein d'organisations établies dans le dessein de développer de nouveaux processus, marchés ou activités, impliquant ou non la création d'une nouvelle entité* »⁹.

L'idée selon laquelle l'intrapreneuriat devrait nécessairement se développer *et* aboutir au sein de l'organisation dans laquelle il émerge mérite d'être nuancée. En effet, si l'intrapreneur se définit classiquement comme un salarié initiant un projet innovant tout en demeurant dans les limites structurelles de son organisation d'appartenance, cela ne signifie nullement que les effets ou les résultats de cette innovation restent confinés à l'échelle de cette seule entité. Cette observation se révèle particulièrement pertinente dans le champ de l'action publique, où les logiques de recherche de profit ou de différenciation concurrentielle ne constituent pas les moteurs premiers de l'innovation¹⁰. En l'absence de concurrence directe, une innovation visant l'amélioration de l'efficacité ou de la qualité d'un service public doit être pensée dans une logique de diffusion interinstitutionnelle. Ainsi, une initiative intrapreneuriale née localement peut avoir vocation à être généralisée, notamment si elle contribue à répondre plus efficacement à une mission de service public.

Une première lecture critique de cette approche conduit à souligner le caractère polysémique du concept d'intrapreneuriat. Cette polysémie tient à la fois à la diversité des formes qu'il peut revêtir, mais aussi à la variété des structures dans lesquelles il peut s'appliquer : de l'entreprise privée à des institutions publiques contraintes par leur cadre réglementaire. Il semble donc pertinent, dans une perspective opérationnelle, de proposer une définition contextualisée de l'intrapreneuriat, adaptée aux finalités et aux caractéristiques spécifiques de la Caisse d'Allocations Familiales en tant qu'organisation publique de service.

⁷ Basso, O., Fayolle, A., & Witmeur, O. (2016) Chapitre 20. L'intrapreneuriat. In : *Entreprendre* (pp. 379–393). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0379>

⁸ Blondel, F., & Loubaresse, É. (2023) Questionner la fabrique de l'intrapreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 22(3), 97–103. <https://doi.org/10.3917/e.entre.223.0097>

⁹ Bouchard, V. (2007) Les dispositifs intrapreneuriaux à la loupe. *L'Expansion Management Review*, 125(2), 86–91. <https://doi.org/10.3917/emr.125.0086>

¹⁰ Mazzucato, M. (2013) *The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths*. London: Anthem Press.

4. Caractéristiques et principes clés de l'intrapreneuriat

Afin de mieux comprendre l'intrapreneuriat, il est essentiel de s'interroger sur ce que signifie concrètement l'implémenter au sein d'un organisme, ainsi que sur les changements structurels et culturels en conséquence.

À ce titre, Olivier Basso souligne que l'orientation entrepreneuriale d'une organisation peut être appréhendée à travers cinq dimensions fondamentales qu'il identifie. La première concerne la *propension à innover*, qui désigne en réalité la « tendance à s'engager dans et à soutenir des processus de génération d'idées, de créativité, de développement d'opportunités qui peuvent conduire à l'émergence de nouveaux produits, nouveaux services ou nouvelles technologies ». La seconde est la *prise de risque* : dimension inhérente à toute dynamique d'innovation dans la mesure où innover suppose d'accepter l'incertitude et d'en partager la responsabilité, de manière à ne pas laisser l'intrapreneur seul face aux conséquences potentielles de l'échec. La troisième dimension, à savoir la *proactivité*, renvoie à un comportement moteur qui conduit à anticiper, à initier des changements plutôt que de simplement y réagir. *L'agressivité stratégique*, quatrième pilier, fait écho aux propositions de Porter (1985), qui identifie plusieurs leviers : agir différemment à travers de nouvelles configurations, redéfinir l'offre ou les canaux de distribution, ou encore investir davantage que les concurrents pour prendre l'avantage. Enfin, *l'autonomie d'action* constitue un élément déterminant. En effet, pour qu'une idée novatrice puisse se concrétiser, il faut garantir une « *plus grande liberté vis-à-vis des contraintes organisationnelles propres à étouffer toute initiative individuelle ou collective* »¹¹.

En ce sens, développer une culture intrapreneuriale suppose un véritable changement de doctrine, un renouvellement de l'état d'esprit de l'organisation, à l'instar de la Caf, qui devra apprendre à intégrer une part de prise de risque et à faire preuve de flexibilité, notamment en s'éloignant d'un management strictement orienté vers le résultat. Dans cette dynamique, les principes clés de l'intrapreneuriat, tels que définis par Gifford Pinchot, font sens. Ils incluent en effet la liberté d'entreprendre au sein même de l'entreprise, le soutien financier et moral de la direction, la tolérance au risque et à l'échec, ainsi que la reconnaissance et la valorisation des réussites intrapreneuriales.

¹¹ Basso, O., Fayolle, A., & Witmeur, O. (2016) Chapitre 20. L'intrapreneuriat. In : Entreprendre (pp. 379–393). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0379>

B. Exemples de programmes d'intrapreneuriat et projets incubés dans le privé comme dans le public.

1. Données issues du parangonnage

Au cours de nos enquêtes et travaux de parangonnage (benchmarking), nous avons pu identifier différents dispositifs d'intrapreneuriat, se déployant sous des formes différentes, tant dans le secteur privé que dans le secteur public.

À la différence des projets d'intrapreneuriat privé, les projets d'intrapreneuriat public s'inscrivent dans une logique d'intérêt général plutôt que de rentabilité économique. Cela rajoute une difficulté à notre mission : là où le privé peut plus facilement arbitrer en fonction de critères financiers ou stratégiques, le déploiement de l'intrapreneuriat public s'avère plus complexe pour des considérations budgétaires ou sociales.

Les grandes firmes américaines à l'origine de l'intrapreneuriat

Plusieurs grandes entreprises ont joué un rôle structurant dans la diffusion des pratiques d'intrapreneuriat. L'entreprise américaine *3M Company*, auparavant *Minnesota Mining and Manufacturing Company*, a été pionnière dans la mise en place d'un tel programme. Depuis sa création en 1902, elle a multiplié les expériences et les innovations technologiques jusqu'à aboutir au produit emblématique de l'intrapreneuriat. On attribue à Arthur Fry, alors employé au sein de la structure, la création du *post-it* en 1968. Le développement d'un tel produit a non seulement contribué à la renommée de l'entreprise, mais a surtout permis à la société de conserver une position de leader sur ses différents marchés.¹² Depuis, l'entreprise 3M permet à ses employés de consacrer une partie de leur temps de travail, environ 15%, afin qu'ils se concentrent sur des projets personnels ou innovants au service de l'entreprise.

Dès lors, la popularité des pratiques de *bootlegging* a augmenté au sein des grandes firmes américaines. Parmi les géants du web, les GAFAM, la multinationale Google a été la première à encourager ses salariés à mener des projets d'innovation interne. D'une manière similaire à 3M, elle fait reposer son dispositif intrapreneurial sur le principe des « 20 % de temps » de détachement. En laissant ses salariés consacrer 20% de leur temps de travail à l'exploration de nouveaux projets, ces derniers sont en mesure de suivre des formations

¹² C. Squiban et B. Costel, *L'intrapreneuriat dans les grandes organisations : un levier de compétitivité qui bouscule les pratiques de gestion des Ressources Humaines ?*, 17 Novembre 2017

intrapreneuriales en ligne à la *Startup School*. Google se dote aussi d'un *Startup Lab* rendant possible l'incubation de projets innovants. A ce stade, l'intrapreneur a la possibilité de mobiliser les ressources humaines et technologiques fournies par Google pour développer et tester son produit. En termes de budget, les 49,3 milliards de dollars investis en 2024 dans la recherche et le développement par Alphabet, société mère de Google¹³, permettent de renforcer ce dispositif. Ainsi, ce modèle reposant sur la créativité *bottom-up*¹⁴, a notamment donné naissance à des produits tels que *Google News* ou le service de courriel *Gmail*.

La diffusion du modèle intrapreneurial en France

En France, plusieurs grandes entreprises ont structuré un dispositif intrapreneurial sur la base des pratiques américaines. À ce titre, la multinationale française Danone constitue un exemple parlant de mise .

Au sein du groupe, des projets d'envergure ont été portés par des collaborateurs bénéficiant d'un véritable statut d'intrapreneur. Christophe Audouin a ainsi fondé la marque « Les 2 Vaches », qui s'est développée jusqu'à devenir une filiale à part entière du groupe. D'une façon similaire, Clara Mottier, auparavant chef de projet économie circulaire chez Blédina (filiale de Danone), occupe depuis 2022 un poste d'« intrapreneure senior dédiée à l'économie circulaire ». Cela lui permet de demeurer salariée de la firme tout en explorant, à la manière d'une start-up, de nouvelles pratiques écologiques au niveau de la stratégie globale de l'entreprise.

En complément, Danone a mis en place des dispositifs favorisant l'émergence d'une culture intrapreneuriale. À travers le programme *DanSkills*, destiné à former ses 100 000 salariés aux «métiers du futur», Danone sensibilise ses collaborateurs aux révolutions du numérique . Ces actions contribuent à créer une culture de l'innovation interne, propice à l'émergence de nouveaux projets tels que des projets intrapreneuriaux.

L'entreprise Decathlon illustre également une approche structurée de l'intrapreneuriat. La marque Quechua est issue d'une telle dynamique collective d'intrapreneurs, ce qui témoigne de la volonté du groupe de valoriser les initiatives internes.

¹³ Statista, “*Alphabet: research and development expenditure 2013-2024*”, 28 novembre 2025

¹⁴ “*De bas en haut*”, l'on parle d'une innovation dont les salariés sont à l'initiative plutôt que les sphères dirigeantes

Dans cette logique, Decathlon a lancé en 2020 un programme d'accompagnement des intrapreneurs, *Jump by Decathlon*, piloté par Alicia Verspecht. Ce dispositif vise à soutenir les collaborateurs dans la mise en place de leurs projets via des sessions d'accompagnement, des ateliers, ainsi qu'en mettant à disposition un espace dédié, le *Lab Decathlon*, à Lille. Au total, ce programme a permis d'accompagner huit intrapreneurs, de générer 6,5 emplois et de donner naissance à 117 missions ponctuelles. Comme le souligne Alicia Verspecht, il s'agissait notamment de renforcer leur capacité à piloter des projets, structurer une vision stratégique, et développer leur leadership¹⁵. Les retours des participants confirment l'impact du programme : l'ensemble des intrapreneurs estime avoir développé au moins une de ces compétences, avec une progression particulièrement marquée sur la vision stratégique, tandis que le leadership apparaît comme la compétence la moins consolidée. Enfin, il faut noter que 80 % des projets lancés dans le cadre de ce programme étaient toujours en cours à son issue, ce qui témoigne d'une certaine pérennité des initiatives engagées.

L'implantation de l'intrapreneuriat dans les structures publiques

La Direction interministérielle du Numérique (DINUM) joue un rôle prépondérant dans le développement de l'intrapreneuriat public, notamment à travers *beta.gouv.fr*, son incubateur de services publics numériques. Ce dispositif permet à des agents publics de devenir intrapreneurs en développant des « startups d'État », c'est-à-dire des services numériques répondant à des besoins de l'administration et de ses usagers. L'objectif de ce programme est de soutenir l'émergence de projets innovants, à fort impact sur les services publics. Grâce à un accompagnement structuré par des coachs, des designers et la mise à disposition d'espaces dédiés, *beta.gouv* représente le premier incubateur public de France. Ce modèle a notamment permis la création de produits aujourd'hui très diffusés, comme les services « Démarches simplifiées », « Mes Aides » ou « La Bonne Boîte ». De surcroît, *Beta.gouv* conserve une position de *leader* de l'innovation publique en prévoyant des partenariats avec d'autres structures publiques. Par exemple, l'incubateur accompagne les intrapreneurs de France Travail en fournissant des ressources financières et humaines.

Dans le secteur public, Engie développe aussi un programme d'innovation interne depuis plus de trente ans. Celle-ci repose sur plusieurs leviers, tels que des trophées de l'innovation,

¹⁵ Degryse, C. (2023) *Befree by Decathlon : bilan et success stories*. [en ligne] 2 février 2023. Disponible sur : <https://www.nexteconomy.be/fr/2023/02/befree-by-decathlon-bilan-et-success-stories/> [Consulté le 11 décembre 2025]

valorisant les contributions et projets des salariés. Engie se dote également d'un laboratoire d'incubation dédiée, la *ENGIE New Business Factory*. L'incubateur octroie du temps et des ressources aux porteurs de projets, en mettant la priorité sur le thème de la transition énergétique. Engie participe également au développement de l'écosystème intrapreneurial en prenant part à divers programmes collaboratifs externes comme celui du collectif « *Intrapreneurs4Good* ».

Enfin, la SNCF, à travers son fonds *574 Invest*, favorise une culture de l'innovation interne en finançant certains projets internes. Ce dispositif vise à soutenir des projets dans les domaines de la mobilité, de l'industrie virtuelle et numérique, et de la transition écologique. En complément, la SNCF a lancé en 2019 le programme « *Les Saisons de l'intrapreneuriat* », permettant aux agents de proposer des projets, de bénéficier d'un accompagnement (accompagnement, *bootcamps* et sponsoring interne) et de tester des prototypes en conditions réelles. Ces initiatives favorisent ainsi l'émergence de solutions concrètes, qu'il s'agisse d'outils digitaux, ou de produits permettant l'optimisation des services de la SNCF.

2. Les données issues de nos entretiens

Après la réalisation d'un état de l'art complet, nous avons réalisé une série d'entretiens avec les salariés de structures publiques ayant mis en place des programmes d'intrapreneuriat. Que ce soit avec les responsables de tels programmes, ou avec les intrapreneurs et anciens intrapreneurs, la diversité des réponses nous a permis de rendre compte d'une pluralité de solutions quant aux modalités de déploiement de l'intrapreneuriat public.

Un triptyque de l'intrapreneuriat public

Au fil de nos entretiens, nous avons pu identifier des pratiques distinctes de déploiement de l'intrapreneuriat public. En ayant pris pour référence principale les incubateurs de beta.gouv, État'Lin (région Pays de la Loire) et France Travail, nous avons composé trois grandes catégories de programmes. Ces dernières se déclinent en fonction de leurs ressources financières et temporelles, ainsi que des pratiques et des ressources temporelles qui leur sont allouées. Nous avons pu identifier:

- **Le modèle à grande échelle**

Le modèle dit « grande échelle », incarné par beta.gouv, repose sur un financement initial minimum de 150 000 € par Startup d'État. C'est le modèle le plus doté des trois, et est pensé pour mener des projets à grande échelle.

Beta.gouv constitue dans un premier temps une équipe resserrée, composée d'un agent, d'un développeur et d'un coach expérimenté. À mesure que le projet avance, et en fonction des besoins propres au projet de l'intrapreneur, l'équipe peut voir son effectif augmenté. Le temps des intrapreneurs est totalement aménagé, puisqu'ils sont détachés de leur mission de base, bien que leur statut de fonctionnaire ne change pas. Beta.gouv articule son parcours en une année environ, organisée en trois phases : l'incubation, le passage à l'échelle, puis la réintégration du produit dans un ministère (généralement le plus compétent pour déployer le produit).

- **Le modèle intermédiaire**

À mi-chemin, le modèle intermédiaire porté par l'incubateur État'Lin issu de la région Pays de la Loire peut mobiliser entre 20 000 et 25 000 € par promotion. Chaque année, les promotions se composent d'un groupe de quatre à cinq projets accompagnés de manière simultanée.

État'Lin propose à l'intrapreneur un accompagnement sur 7 mois, structuré autour de 6 journées d'accompagnement et de sessions de coaching assurées par une équipe permanente de 6 agents internes au *Lab* État'Lin, basé à Nantes. La totalité du programme se déroule autour des trois phases d'investigation, de construction et d'accélération. L'intrapreneur conserve au cours de ces dernières une grande autonomie pour aller sur le terrain, puis bénéficie d'un appui lors du prototypage. Ici, l'incubateur joue un rôle d'accompagnateur et de sécurisation de l'idée de l'intrapreneur.

- **Le modèle « agile »**

Enfin, le modèle dit « agile », notamment abordé par Marie-Pierre Bailly (auditrice en organisation interne au sein de la Caf du Rhône), vise à compresser au maximum les dépenses budgétaires. Dans ce modèle, la principale ressource est le temps de l'agent. Le programme d'intrapreneuriat mis en place par France Travail est l'illustration la plus marquante étant ressortie de nos entretiens, puisque les intrapreneurs sont libérés à 100 % de leur mission principale pour se concentrer pleinement sur le développement de leur projet.

France Travail fait reposer le programme sur un appel à projets annuel, prenant la forme de *challenges*. Chaque année, il s'agit d'une épreuve de sélection en entonnoir : une boîte à

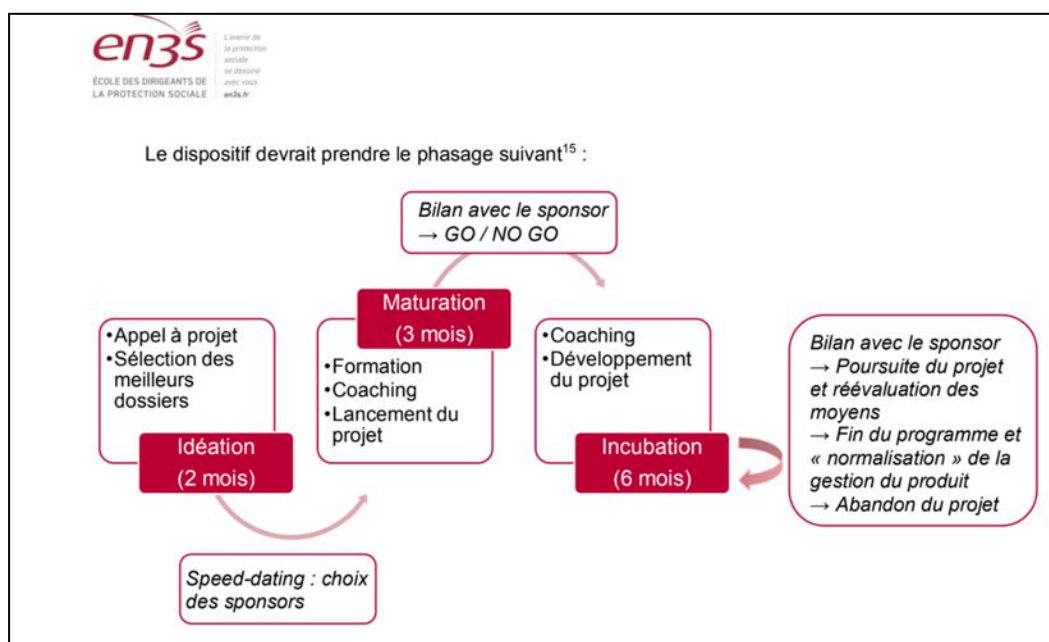
idées numérique réunissant jusqu'à 200 candidats (filtrée par un jury), débouchant sur une finale organisée à Paris dans le *Lab* dédié. Les 3 finalistes se consacrent alors à 100 % au développement de leur projet durant 6 mois de prototypage, prolongés de 6 mois supplémentaires si le projet est validé. Ces intrapreneurs suivent un programme structuré dans lequel sont mis à disposition des temps collectifs, des temps d'accompagnement par des professionnels.

II. Le déploiement d'un dispositif d'intrapreneuriat : acteurs, lieux et ressources

A. Le processus d'intrapreneuriat

Après avoir défini l'intrapreneuriat et détaillé plusieurs exemples, il convient à présent de découper le processus d'intrapreneuriat afin de comprendre les spécificités de chaque étape.

Pour cela, le processus d'intrapreneuriat tel que découpé par l'EN3S se révèle pertinent. L'Ecole nationale supérieure de sécurité sociale, également appelée « EN3S », a publié un rapport en 2019 intitulé : *L'intrapreneuriat au sein de la sécurité sociale, effet de mode ou réelle action en faveur de la transformation ?*¹⁶ dans lequel le découpage réalisé est le suivant:



Ce découpage a aussi été observé lors de notre benchmark et de nos entretiens avec des organismes publics, l'intrapreneuriat prenait la forme d'un dispositif découpé en trois étapes : l'idéation, la maturation et l'incubation.

¹⁶ Daussy, C., Dufour, S., Ghirardo, B., Pirrotta, G. et Vauchamp, D. (2019) *L'intrapreneuriat au sein de la Sécurité sociale : effet de mode ou réelle action en faveur de la transformation ?* Recherche-action, EN3S, 58e promotion, 15 novembre 2019.

Pour débiter, la phase d'idéation est une phase clé, car elle correspond à l'appel à projet et potentiellement, la conception d'un futur produit. La phase d'idéation renvoie à celle d'émergence des projets. Concrètement, l'entreprise met en place un dispositif de récupération des idées de projets permettant aux salariés de manifester leur volonté de se lancer dans le programme d'intrapreneuriat. L'idéation requiert un travail sur les techniques de communication et une définition claire de ce qu'est l'intrapreneuriat, au sein de l'organisation. Elle est caractérisée par la sélection des projets pour faire partie du programme d'intrapreneuriat. C'est une étape avec un fort accompagnement et un échange entre les services de ressources humaines et de la direction innovation sur la viabilité du projet et son déploiement. Une fois le projet retenu, les acteurs s'accordent sur les moyens alloués et les obligations de chacune des parties.

Une fois le projet sélectionné et le « Go » accordé, la phase de maturation commence. Cette étape est essentielle, car elle concrétise les moyens définis lors de la phase d'idéation. Durant cette période, l'intrapreneur est généralement détaché d'une partie de son temps de travail afin de se consacrer pleinement à son projet. Il bénéficie d'un accompagnement renforcé assuré par des formateurs et des coachs, mais aussi par des experts tels que des designers ou des business developers, mobilisés selon les besoins identifiés. Des sessions collectives et individuelles sont ainsi organisées pour développer les compétences techniques et entrepreneuriales nécessaires à la réussite du projet. L'intrapreneur doit également faire preuve d'autonomie et de prise d'initiative, tout en s'appuyant sur ce réseau de soutien. Enfin, cette phase, souvent exigeante en énergie et en engagement personnel, doit s'accompagner d'une attention particulière portée à la santé mentale et au bien-être de l'intrapreneur.

Enfin, la phase d'incubation marque l'entrée du projet dans une dimension plus concrète : il s'agit désormais de le confronter au réel. À cette étape, l'intrapreneur et son équipe cherchent à transformer le projet en un Minimum Viable Product (MVP), c'est-à-dire une version fonctionnelle permettant de tester le produit auprès d'utilisateurs de services ou des clients. Néanmoins, se pose la question suivante : à partir de quel moment peut-on considérer le prototype comme suffisamment abouti pour être testé sur le marché ou intégré au sein de l'organisation ? C'est pourquoi il est important que les lignes directrices soient définies. L'incubation est aussi une phase d'apprentissage collectif, où le succès ne se mesure pas uniquement à la commercialisation du produit, mais également à la capacité de l'organisation

à tirer parti des retours d'expérience. L'échec peut souvent être perçu négativement. Cette étape clôt ainsi le cycle d'intrapreneuriat en ouvrant une réflexion sur « l'après-projet » : faut-il l'intégrer dans la structure existante, le faire évoluer vers un projet autonome, ou en tirer des enseignements pour aider les futurs intrapreneurs ?

B. L'intrapreneuriat : une diversité d'acteurs

1. L'intrapreneur

L'intrapreneuriat repose sur une figure centrale : celle de l'intrapreneur. Il initie l'idée au sein de l'organisation, la fait mûrir avant de la transformer en projet concret.

La littérature le décrit comme un individu animé par une démarche entrepreneuriale de l'intérieur, cherchant à proposer de nouveaux services ou produits à son entreprise. Louis Jacques Filion¹⁷ (2016, p.100-103) le présente comme « *un explorateur, sans cesse en quête d'une définition de quelque chose qui n'existe pas* », révélant sa capacité à évoluer dans l'incertitude et à donner forme à l'inédit. Bouchard¹⁸ (2009, p.23) souligne sa motivation à relever des défis pour atteindre une réussite incontestable, tandis que Carrier¹⁹ (2001, p.78) voit en lui une personne prête à investir toute son énergie pour concrétiser sa vision.

Curieux, imaginatif et créatif, l'intrapreneur adopte une position d'observation et d'évaluation permanente. Filion²⁰ le décrit comme une « *personne qui pose des questions et qui cherche à évaluer et observer* » et estime « *qu'il ne cesse de s'interroger sur la raison d'être ce qu'il accomplit car il tient à apporter une valeur ajoutée à son travail qui aurait finalement une plus grande importance dans sa vie que pour les autres salariés.* » Visionnaire, il contribue à « *faire émerger une vision complémentaire à celle de la vision établie par le dirigeant de l'entreprise.* » (Filion²¹ 1999).

¹⁷ Filion, L. J. (2016) Êtes-vous un intrapreneur ? Gestion, 41(4), 100–103. <https://doi.org/10.3917/riges.414.0100>

¹⁸ Bouchard, V. (2009) Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise. Paris : Dunod.

¹⁹ Carrier C. (1997), De la créativité à l'intrapreneuriat, Presse de l'Université du Québec, Québec.

²⁰ ibid

²¹ Filion, L. J. (2004) D'employés à intrapreneurs. Revue Organisations & Territoires, 13(1), 21–32. <https://doi.org/10.1522/revueot.v13n1.705>

Saisissant les opportunités plutôt que redoutant les défis perdus d'avance, Carrier le compare à « *un rêveur* » (2001, p.71) et « *un magicien qui sait faire apparaître les possibilités derrière un apparent problème* » (2001, p.75). Cette attitude lui permet d'apprendre de ses expériences, de transformer l'échec en levier de créativité et de prendre des risques mesurés, comme le relève Matthews²². Sa confiance en lui et son estime de soi sont deux qualités repérées par Carrier qui constituent le socle de son audace, de sa capacité à influencer les autres et à agir sur son environnement pour le remodeler à sa façon. Elle précise que « *l'intrapreneur n'attend pas que les choses arrivent ou lui arrivent, il les fait arriver par la nature de ses actions et la profondeur de son engagement.* »

Agissant au sein d'une structure existante, il doit faire preuve d'une force de conviction et d'un certain leadership pour surmonter l'inertie organisationnelle. Sa loyauté, reconnue par Pinchot²³ et sa passion soutiennent son action et renforcent sa légitimité.

Dans cette optique, nous avons voulu démontrer que l'intrapreneuriat n'est pas réservé à un profil unique ou élitiste. Pour mieux en saisir les différentes formes, nous avons choisi de créer des personas inspirés des métiers et des réalités professionnelles que nous avons observées au sein de la Caf du Rhône. Cette démarche nous a permis d'illustrer concrètement comment cette posture peut émerger chez des agents aux parcours, fonctions et niveaux d'expérience très divers.

Amélie, 28 ans - Agente d'accueil. Nouvelle arrivante

Profil émergent

Formation : BTS tourisme - enchaînement de CDD avant d'intégrer la Caf

Service : Accueil usagers, en cours de formation

Profil : Appétence naturelle pour le collectif, organise des événements entre collègues
Regard neuf sur les pratiques.

Irritant : Détecte rapidement les frictions dans la relation usager

Terrain, esprit collectif, curiosité

« J'ai l'impression qu'on pourrait faire les choses différemment... mais je ne sais pas trop comment le dire »

²² Matthews, C. H., Ford, M. W., & Human, S. E. (2001) The context of new venture initiation: Comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs. In : W. D. Bygrave et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship* (2001). Babson College, Wellesley, MA.

²³ Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

Potentiel intrapreneurial : Fort potentiel d'idéation, faible autonomie de portage. Peut devenir force de proposition si un cadre d'accompagnement et de valorisation est mis en place.

Axes d'accompagnement : Mentorat, accompagnement de coachs expérimentés

Laurent, 34 ans - Manager de proximité. Responsable d'unité

Profil moteur

Formation : Diplômé du concours EN3S - appétence affirmée pour le service public

Service : Responsable d'unité prestations

Profil : Cherche à développer ses compétences et relever des défis

Leadership, gestion de projets, autonomie

« Si on me donne les ressources et la marge de manœuvre, je pourrais me lancer... »

Potentiel intrapreneurial : Profil idéal de porteur de projet, autonome et moteur

Axes d'accompagnement : Donner des moyens clairs et un cadre de liberté

Sandra - 42 ans - Développement des compétences - 5 ans d'ancienneté

Profil conditionnel

Situation : Famille monoparentale, disponibilité limitée, priorité à l'équilibre pro/perso

Service : RH / formation - vision transversale de l'organisation

Profil : Compétente et fiable. Poste vécu comme alimentaire, peu investie dans la culture de la Caf

Vision RH, fiabilité, disponibilité limitée

« Si ça ne déborde pas trop sur ma vie perso, pourquoi pas... mais je ne veux pas que ça devienne une charge mentale supplémentaire... »

Potentiel intrapreneurial : Potentiel modéré, dépendant de la flexibilité du dispositif

Axes d'accompagnement : Format allégé et modulaire, valorisation explicite de l'engagement

Isabelle 60 ans - Agente expérimentée - 26 ans d'ancienneté

Profil ressources

Situation : Fin de carrière, départ en retraite à horizon proche

Service : Expertise métier profonde

Profil : Épanouie, peu attirée par l'innovation. Ouverte au dialogue mais candidate non spontanée à l'intrapreneuriat

Expertise métier

« Des projets similaires ont échoué, je peux vous expliquer pourquoi... »

Potentiel intrapreneurial : Faible en tant que porteuse de projet, mais ressource stratégique pour éviter les erreurs passées et alimenter la réflexion

Axes d'accompagnement : Solliciter comme mentor ou experte consultée sur les projets en cours

Bien que l'intrapreneuriat semble davantage correspondre à des profils disposant de compétences en chefferie de projet, comme l'illustre Simon Cario²⁴ à la Préfecture des Pays de la Loire :

« L'intrapreneuriat concerne plutôt des agents publics de catégorie A, des profils qui s'autorisent, osent, ont l'habitude de mener et piloter des projets. »

L'ambition de la Caf est, à l'issue d'une première promotion pilote, d'ouvrir l'intrapreneuriat à une diversité de profils. Toutefois, cet élargissement, nécessite selon Simon Cario²⁵, une démarche de sensibilisation :

« Il y a un vrai travail à faire des deux côtés pour sensibiliser les agents de catégorie C : à la fois que les cadres aillent vers eux pour les sensibiliser aux projets d'intrapreneuriat, par exemple avec des actions de terrain comme des permanences dans les autres préfectures et convaincre le top management d'initier une culture du projet. »

2. Un lieu dédié

L'intrapreneuriat peut être structuré selon différentes modalités organisationnelles. Il peut soit être diffus au sein de l'entreprise, intégré aux pratiques quotidiennes des équipes, soit s'appuyer sur des dispositifs plus formalisés, notamment la création de structures spécifiquement dédiées à l'innovation.

La littérature met en évidence le rôle central du lieu comme condition matérielle et symbolique de l'intrapreneuriat. La mise à disposition d'un espace dédié, permet de créer un environnement distinct du cadre de travail habituel, propice au développement des projets. Ces espaces facilitent les interactions, les dynamiques de co-construction ainsi que les phases de prototypage, en offrant aux intrapreneurs un cadre plus souple et adapté à des logiques d'essai-erreur.

²⁴ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

²⁵ Ibis

Cette approche rejoint le « *modèle de l'enclave* » identifié par Basso et Legrain²⁶, qui repose sur la création d'une entité consacrée à l'innovation, située en marge de l'entreprise et régie par des règles d'exception. L'existence d'un tel lieu permet ainsi de s'affranchir, au moins partiellement des contraintes organisationnelles et de favoriser des pratiques managériales orientées vers la prise de risque.

Les entretiens réalisés confirment l'importance de ces espaces dédiés dans les dispositifs intrapreneuriaux. Ainsi, au sein de France Travail²⁷, les intrapreneurs intègrent un incubateur physique à Paris, pensé comme un lieu structurant où ils adoptent un fonctionnement en « *mode produit* ».

Le LAB national de France Travail, inauguré en 2014



²⁶ Basso, O., Legrain, T. (2004) La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes, Institut de l'Entreprise

²⁷ Issu de l'entretien avec Vincent Landemaine - Chargé de projet France Travail

Ce lieu centralise l'accompagnement et favorise l'immersion dans une dynamique d'innovation, tout en étant articulé avec des formes de travail plus flexibles, comme le maintien partiel dans la structure d'origine ou le télétravail.

De même, à la Préfecture des Pays de la Loire²⁸, l'existence d'un tiers lieu réservable permet aux intrapreneurs de se réunir ponctuellement.



État'LIN : le laboratoire d'innovation publique de l'État en région Pays de la Loire

Dans le cas de la Caf, L'Espaslab s'inscrit dans cette logique. Il constitue un lieu identifié distinct du fonctionnement opérationnel classique, dans lequel les intrapreneurs peuvent se concentrer sur le développement du projet. Ce cadre spécifique favorise l'expérimentation et l'adoption de méthodes de travail agiles. Ce lieu ne se limite pas à une fonction spatiale mais met à disposition un ensemble de ressources, qu'elles soient internes telles que la direction de l'innovation et les ressources humaines, ou même externes avec des coaches.

Toutefois, l'Espaslab n'est pas une enclave totalement isolée au sens de Basso et Legrain. En tant que lieu, le laboratoire d'innovation joue un rôle d'interface entre les intrapreneurs et l'organisation en facilitant les interactions avec les différentes fonctions supports. Cet espace pourrait ainsi s'affirmer comme un véritable incubateur interne du dispositif, tout en s'inscrivant dans une logique de réseau, à l'image de son intégration actuelle au sein du réseau des laboratoires d'innovation.

²⁸ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

3. Des ressources

La mise à disposition de ressources par l'organisation apparaît comme nécessaire à l'aboutissement du projet.

Dans un dispositif intrapreneurial, un projet peut se développer avec peu de ressources financières, dans la mesure où l'intrapreneur bénéficie déjà d'un accès aux ressources internes de son organisation. L'internalisation constitue un levier important, en permettant de mobiliser des compétences, des outils et des réseaux existants afin de limiter les coûts.

Néanmoins, cet accès aux ressources ne va pas de soi. Pour Bouchard²⁹, il est facilité par l'existence d'un « *mou organisationnel* », c'est-à-dire un contexte dans lequel coexistent des opportunités, des ressources disponibles et des individus autonomes capables de s'en saisir. En ce sens, « *les initiatives intrapreneuriales émergent spontanément au sein de l'entreprise : elles naissent à la rencontre d'opportunités, de ressources en excès et d'individus autonomes.* ». L'environnement organisationnel conditionne ainsi fortement la capacité des intrapreneurs à activer les ressources existantes.

Toutefois, même dans ce contexte favorable, Bouchard³⁰ souligne que l'intrapreneur a souvent besoin d'une aide de départ minimum qui se matérialise notamment par de l'accompagnement, de la formation mais également par l'accès à un réseau, via si nécessaire l'aide d'un sponsor.

Dans cette dynamique, l'intrapreneur joue un rôle central. Pour Bueno Merino, Grandval et Ronteau³¹, « *l'intrapreneur est nécessairement détenteur d'un excédent de ressources, au sens où il est capable de mobiliser des ressources excédentaires afin d'assurer la mise en œuvre de son projet et son appropriation par l'organisation* ». En « *devenant le promoteur du projet, il assure la visibilité auprès de la direction, qui seule peut libérer des ressources complémentaires au projet* », dans une logique de « *coup de pouce* ».

²⁹ Bouchard, V. (2009) Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise. Paris : Dunod.

³⁰ *ibid*

³¹ Bueno Merino, P., Grandval, S., & Ronteau, S. (2011) L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales : les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon. *Gestion*, 2011/4, 36, 34-43. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0034>

Enfin, la littérature met en évidence un paradoxe. L'abondance de ressources n'est pas toujours une condition de réussite. A l'inverse un certain degré de contrainte peut favoriser l'innovation. Bouchard³² note que le manque de ressources peut constituer une source de liberté pour l'intrapreneur, qui moins tenu de rendre des comptes est plus enclin à expérimenter.

De la même manière, Pinchot³³ estime qu'il est préférable que l'entreprise n'impose pas un budget détaillé des dépenses afin de laisser une certaine liberté à son intrapreneur. L'enjeu ne réside pas uniquement dans la quantité de ressources disponibles, mais dans leur accessibilité, leur mobilisation et le cadre dans lequel elles sont mises à disposition.

4. Un accompagnement

L'intrapreneuriat ne repose pas uniquement sur une idée ou un individu, mais sur une dynamique collective. Comme le souligne Carrier³⁴ (2001), « *l'intrapreneur ne peut rester un acteur solitaire* », il a besoin d'alliés. En effet, les innovations réussies mobilisent plusieurs personnes dont les compétences complémentaires génèrent des synergies.

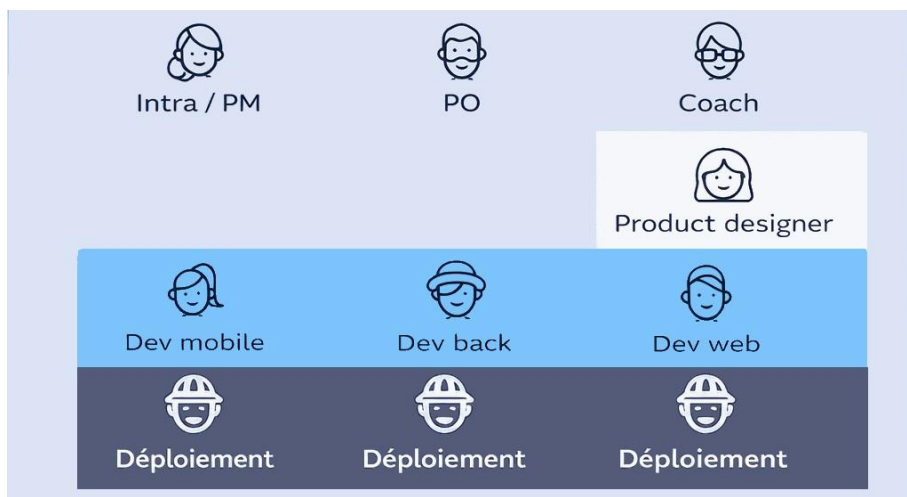
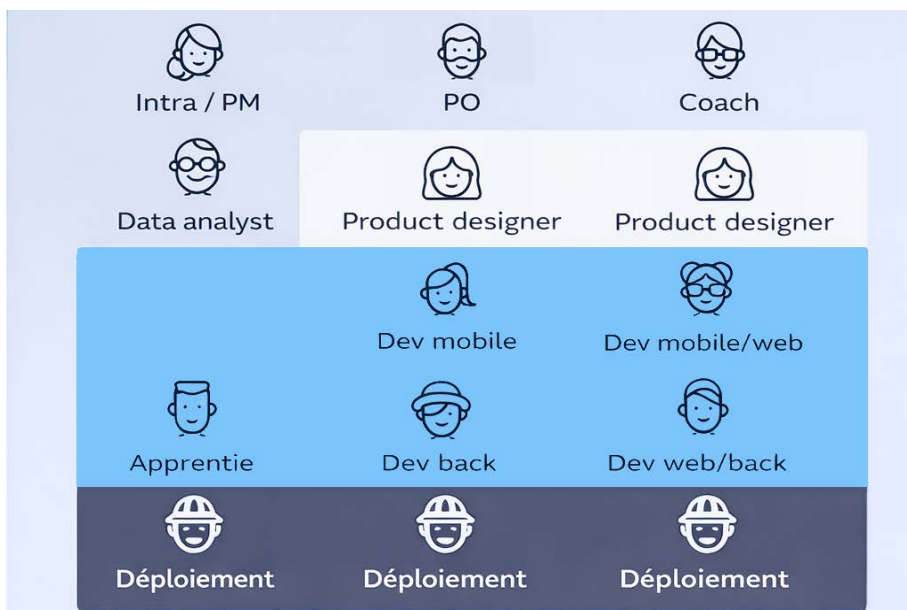
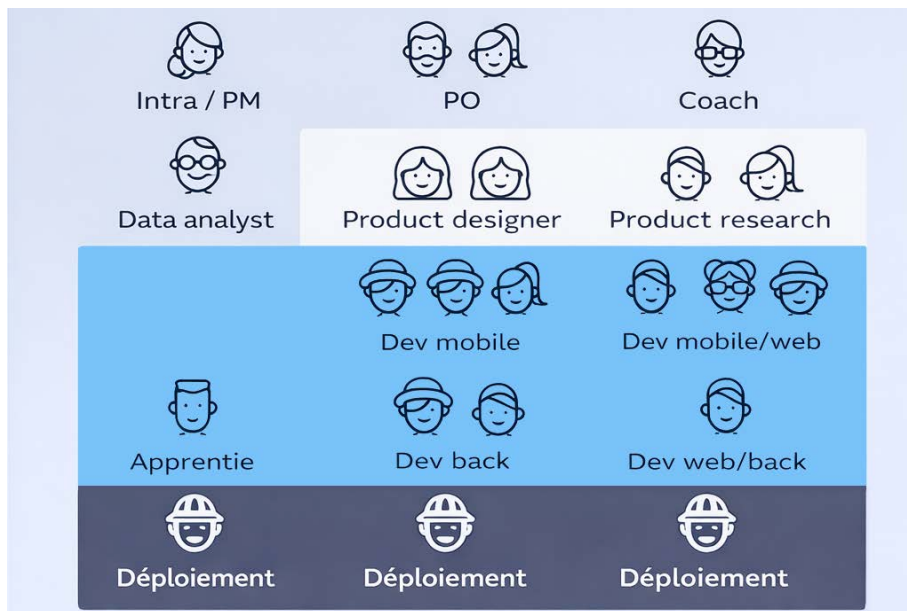
Dans cette perspective, l'accompagnement apparaît comme une condition déterminante pour structurer, faire évoluer et concrétiser les projets intrapreneuriaux. Il peut prendre différentes formes, allant du soutien informel à des dispositifs plus structurés, et inclut notamment des activités de coaching, de mentorat, ainsi que l'intervention d'experts métiers ou techniques.

L'objectif est double : d'une part, aider l'intrapreneur à formaliser son projet (clarification du besoin, structuration, prototypage) ; d'autre part, le soutenir dans ses interactions avec l'organisation (pitch, mobilisation de ressources, légitimation du projet).

³² Bouchard, V. (2009) Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise. Paris : Dunod.

³³ Pinchot, G. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row.

³⁴ Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec, Québec.



Des ambitions et une taille d'équipe qui s'adaptent³⁵

³⁵ Images issues du Forum de l'intrapreneuriat du 3 décembre 2025

Parmi les acteurs clés du dispositif, plusieurs figures ont systématiquement été mentionnées dans nos entretiens.

- Les coachs internes ou externes : ils accompagnent les intrapreneurs tout au long du projet et, en s'appuyant sur de la méthodologie, les aident à construire leur business model.

L'exemple de France Travail³⁶ est particulièrement éclairant. Une fois sélectionné, l'intrapreneur intègre l'incubateur et travaille avec une équipe dédiée, fonctionnant selon une logique proche de celle d'une start-up. L'accompagnement est structuré et intensif : séances de coaching individuelles en amont des phases clés (demi-finale, finale), accompagnement à la démarche produit et mobilisation de compétences spécifiques.

Comme en témoigne Sandrine David³⁷, intrapreneuse chez France Travail, le dispositif inclut notamment l'intervention d'un product manager à temps partiel, d'un UX³⁸ à temps plein, chargé de « *déformer et reformater* » les porteurs de projet, d'un CTO pour les enjeux techniques, ainsi que d'une équipe de développement. S'y ajoutent des apports plus transversaux, comme l'accompagnement par une psychologue du travail, illustrant la diversité des formes de soutien mobilisées.

On retrouve également le caractère central du coaching au sein de l'Urssaf³⁹. Quel que soit le niveau de complexité du projet, le recours à un coach est constant et constitue le principal apport, y compris dans des projets peu coûteux développés en autonomie (notamment en low code). À l'Urssaf⁴⁰, le dispositif repose sur une équipe socle composée d'un coach, d'un CTO et, selon les besoins, de développeurs. Le niveau d'accompagnement varie selon la nature des projets, les projets digitaux nécessitant généralement des ressources plus importantes.

« De toute façon, on n'a pas eu de cas où il y avait du coaching 100% interne, puisque l'on a plutôt fait le choix d'intégrer des coachs issus d'expériences extérieures, afin qu'ils apportent une vision un peu différente. »

³⁶ Issu de l'entretien avec Vincent Landemaine - Chargé de projet France Travail

³⁷ Issu de l'entretien avec Sandrine David - Intrapreneuse chez France Travail

³⁸ Cf. Annexe n°1 - UX - CTO

³⁹ Issu de l'entretien avec Cyrille Sillans - Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf

⁴⁰ Issu de l'entretien avec Elisa Desgranges - Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf

- Les sponsors internes ou externes : ils jouent un rôle de soutien et de légitimation du projet, en facilitant l'accès à certaines ressources et en assurant sa visibilité au sein de l'organisation.

Selon Simon Cario⁴¹, « *La recherche de sponsors ne doit pas être négligée* ». En effet, les intrapreneurs peuvent être amenés à pitcher leur projet devant une audience incluant des sponsors potentiels. L'absence de sponsor peut constituer un frein majeur, plusieurs projets ont ainsi été arrêtés faute de soutien identifié. Dès lors, le rôle de la hiérarchie apparaît déterminant, notamment dans la phase post-incubation, pour identifier et mobiliser ces relais. A titre d'exemple, à l'Urssaf, le sponsor est positionné au niveau du programme d'intrapreneuriat plutôt que sur un produit spécifique. Il s'agit de la Directrice de la Direction de l'Innovation et du Digital qui assure un rôle de soutien global du dispositif.

Dans le cas de la Caf, ces éléments invitent à structurer un accompagnement reposant sur une pluralité d'acteurs. La directrice pourrait ainsi jouer un rôle de sponsor interne, garantissant le portage institutionnel des projets. Par ailleurs, la recherche d'un co-sponsor, par exemple du côté de la Cnaf permettrait d'élargir le champ du dispositif et de renforcer sa légitimité.

⁴¹ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

III. Les enjeux de l'intrapreneuriat

A. Désengagement professionnel et quête de sens : l'intrapreneuriat comme réponse organisationnelle

L'intrapreneuriat apparaît aujourd'hui comme un levier stratégique de transformation pour les organisations, publiques comme privées. Il permet de stimuler l'innovation tout en favorisant l'engagement des salariés, mais son efficacité dépend fortement du contexte institutionnel, de la culture managériale et du degré d'autonomie laissé aux intrapreneurs. Le monde professionnel fait face au phénomène de désengagement professionnel de manière croissante notamment depuis la pandémie. L'intrapreneuriat est un dispositif qui permettrait de faire face au phénomène de désengagement professionnel.

Théorisé par William A. Kahn⁴² en 1990, le psychologue identifie trois éléments psychologiques qui jouent sur l'engagement professionnel : le sentiment que le travail est significatif (*meaningfulness*), un environnement sûr (*safety*) permettant la prise de risque, et la disponibilité psychologique et physique (*availability*) à s'investir. Il part de l'observation d'un retrait progressif des salariés dans leur rôle professionnel sans pour autant qu'ils démissionnent. Il s'agit alors du désengagement professionnel.

Plus récemment, le phénomène s'est popularisé sous le terme de « *quiet quitting* » qui correspond au refus de dépasser les attentes de son contrat de travail. Cela se développe en parallèle d'une aspiration provenant notamment des nouvelles générations de donner un nouveau sens au travail. En effet, il y a un phénomène de frustration qui apparaît lié à des modes de management, d'organisation du travail qui semblent inadaptés aux aspirations des nouvelles générations pour lesquelles le travail n'est plus aussi central. Les enquêtes Gallup confirment l'ampleur du phénomène : selon une étude mondiale menée en 2022, seulement 14% des salariés européens se sentent impliqués dans leur entreprise, le plus mauvais score mondial.⁴³ Ainsi, le baromètre Malakoff Humanis de 2022 révèle que 67% des salariés attendent une forme de management davantage axée sur la confiance, l'encouragement, la prise d'initiatives et le droit à l'erreur⁴⁴. Dès lors, l'enjeu du sens donné au travail s'impose

⁴² Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. The Academy of Management Journal, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>

⁴³ “ Europe continues to report the lowest engagement globally (12%).” (p. 37). Gallup. (2026). *State of the global workplace: 2026 report*. state-of-the-global-workplace-2026-download.pdf

⁴⁴ Malakoff Humanis. (2022, février 24). Baromètre télétravail et organisations hybrides 2022. Malakoff Humanis Newsroom

comme de plus en plus central. Sans signifier un rejet total de l'activité professionnelle, cela signifie surtout une demande de remise en question des formes du travail et une évolution vers plus d'autonomie, d'horizontalité et de liberté individuelle.

L'analyse croisée des travaux de Lambert Jerman (2021), Laurice Alexandre et Nathalie Lameta (2024)⁴⁵, ainsi que de Roberto Kern Gomes, Edis Mafrá Lapolli et Lubica Hikkerova (2018) permet d'envisager à la fois les bénéfices majeurs de ces dispositifs tant du point de vue des organisations que des individus qui les portent. Les recherches convergent pour souligner que l'intrapreneuriat constitue avant tout un facteur d'enrichissement du travail et de renforcement des capacités d'innovation.

Dans le secteur privé, Jerman⁴⁶ (2021) montre que les cabinets d'audit et de conseil ayant développé de tels programmes y voient un double intérêt : d'une part, accroître leur notoriété et renforcer leur image de marque auprès de clients potentiels ; d'autre part, développer les compétences de leurs employés et renforcer l'attractivité des carrières dans leur domaine. Ces dispositifs contribuent ainsi à faire de ces entreprises des organisations en mouvement, capables de fidéliser leurs collaborateurs les plus estimés et de s'adapter en continu aux transformations de leur environnement.

De manière complémentaire, Alexandre et Lameta (2024) évoquent les avantages de l'intrapreneuriat pour les entreprises. Celui-ci complète utilement les efforts des services de R&D, en permettant de tester des innovations et de développer de nouveaux marchés ou activités en interne, avec une plus grande sécurité vis-à-vis de la concurrence. En cas de succès, l'innovation est développée et intégrée à la stratégie de l'entreprise ; en cas d'échec, les pertes demeurent limitées et la confidentialité préservée.

Sur le plan humain, l'intrapreneuriat offre des perspectives de développement personnel et professionnel particulièrement riches. Les salariés qui s'y engagent expérimentent le quotidien d'un entrepreneur tout en conservant la sécurité du salariat (Jerman, 2021). Ils développent de nouvelles compétences, élargissent leurs réseaux professionnels, et mettent à profit l'expérience acquise dans un cadre plus autonome. Cette démarche peut également leur

⁴⁵ Alexandre, L. & Lameta, N. (2024) Chapitre 6. Intrapreneuriat. In : *Entrepreneuriat : Outils théoriques et pratiques* (pp. 187–213). EMS Éditions. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ressources.sciencespo-lyon.fr/entrepreneuriat--9782386301087?lang=fr>

⁴⁶ Jerman, L. (2021) L'intrapreneuriat, une arme de rétention ? *Gestion*, 78–81. <https://doi-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/10.3917/riges.461.0078>

permettre de bénéficier d'une reconnaissance accrue, tant auprès de leurs supérieurs que de leurs pairs. L'entretien réalisé avec M. Cyrille Sillans et Mme. Elisa Desgranges, membres de la Direction de l'Innovation et du Digital de l'Urssaf permet de rendre compte de l'importance de la prise en compte de l'évolution de compétences de l'intrapreneur⁴⁷ :

« Ce qu'on fait toujours c'est qu'on valorise on fait une sorte de bilan des compétences à la fin du programme et généralement effectivement les collaborateurs ne retournent pas exactement au poste qu'ils avaient avant. »

Alexandre et Lameta décrivent l'intrapreneur comme un « *salarié hybride* », à la fois entrepreneur, créant une activité sur un nouveau marché de manière autonome et risquée, et manager, inscrit dans le processus et les règles de fonctionnement de l'entreprise. Il dispose d'un fort degré d'autonomie, de ressources matérielles et immatérielles propres, et mobilise ses compétences pour mener à bien un projet qui le passionne. L'intrapreneur agit comme un facilitateur d'innovation interne, travaillant à la frontière de l'organisation. Il peut bénéficier de récompenses financières, de conditions de travail plus favorables et d'une progression rapide au sein de l'entreprise. Les deux auteurs soulignent par ailleurs que cette flexibilité et cette prise de responsabilité accrue répondent aux attentes des jeunes générations, en quête de sens, d'autonomie et de reconnaissance dans leur activité professionnelle. L'intrapreneuriat apparaît ainsi comme un outil de motivation intrinsèque, favorisant ainsi la fidélisation durable des collaborateurs et le renforcement de leur sentiment d'utilité.

Enfin, les conclusions de Gomes, Lapolli et Hikkerova⁴⁸ (2018) vont dans le même sens. En cherchant à moderniser leur gestion et à s'inspirer de pratiques issues du secteur privé, les institutions publiques misent elles aussi sur l'intrapreneuriat pour devenir plus créatives, innovantes et efficaces. Dans ce contexte, l'intrapreneuriat est appréhendé, comme un levier d'innovation organisationnelle, visant à améliorer la qualité des services rendus aux citoyens (Kearney et Morris, 2015)⁴⁹.

⁴⁷ Issu de l'entretien avec Cyrille Sillans - Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf

⁴⁸ Kern Gomes, R., Lapolli, É. M., & Hikkerova, L. (2018) Les pratiques intrapreneuriales dans le secteur public : une étude de cas de l'entreprise Embrapa. *Management & Prospective*, 35(3), 91–107. Association de Recherches et Publications en Management. <https://doi-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/10.3917/g2000.353.0091>

⁴⁹ Kearney, C., Morris, M.H. (2015) Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425–445. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>

Nous avons pu étudier la structure France Travail lors de notre benchmark, incubateur de 42 projets d'intrapreneuriat depuis 2015. Entre 2016 et 2024, France Travail a connu une augmentation du pourcentage des entreprises satisfaites vis-à-vis de ses services qui est alors passé de 65% à 87,5%. Nous pourrions considérer qu'étant donné que l'intrapreneuriat permet l'invention d'outils utiles aux agents et aux demandeurs d'emploi au niveau national, cela permet à la structure d'améliorer son offre de service et donc sa satisfaction client.

Diapositive issue de notre restitution intermédiaire décrivant l'intrapreneuriat chez France Travail

Retours benchmark : modèle agile

Modèle agile France Travail

42 projets incubés depuis 2015

- **La Bonne Boîte**, produit de la 1ère campagne d'intrapreneuriat: "Y a-t-il un intrapreneur chez nous ?"
- Fait aujourd'hui **parti des services France Travail**

Avantages:

- Invention d'**outils utiles** aux **agents** et aux **demandeurs d'emploi** au **niveau national**
- **Augmentation** du pourcentage des **entreprises satisfaites vis-à-vis des services de France Travail**: de 65% en 2016 à 87,5% en 2024
- Développement de **nouvelles compétences** qui **se diffusent** dans toutes les directions

14

Leur étude de cas sur l'entreprise brésilienne Embrapa, montre que l'introduction de pratiques intrapreneuriales favorise la créativité, la prise d'initiative et la motivation des agents.

Les auteurs soulignent l'importance de la stimulation par le défi, qui pousse les employés à relever des problématiques concrètes et à adopter un comportement proactif. Pour qu'ils puissent prendre des risques, les intrapreneurs doivent bénéficier d'une autonomie réelle dans leur prise de décision. Ils insistent également sur le rôle essentiel de la reconnaissance du travail accompli, tant sur le plan psychologique que pécuniaire : la valorisation institutionnelle des intrapreneurs renforce leur engagement et leur sentiment d'appartenance.

Par ailleurs, l'intrapreneuriat doit reposer sur une liberté d'action accrue : « *pour que l'entrepreneuriat émerge dans des entreprises établies, il faut que les individus soient libres*

de poursuivre des actions et des initiatives, en dépit des règles organisationnelles » (Kuratko, Hornsby et Covin, 2014)⁵⁰. Les salariés doivent également bénéficier d'un soutien organisationnel concret, notamment par l'allocation de ressources financières et techniques, ainsi que d'un temps de travail spécifiquement alloué à leurs projets.

Enfin, les auteurs mettent en avant la tolérance à l'erreur comme condition indispensable à toute démarche d'innovation. « *Les salariés se trompent parce qu'ils prennent des risques et sans risque, il n'y a ni recherche, ni innovation* » (Pinchot, 1985⁵¹). L'intrapreneur rattaché au Cerema, Martin Schoreisz évoquait l'absence de pression sur un potentiel échec de son projet⁵²:

« Moi, j'ai zéro pression qui m'est mise si jamais le projet échoue par mon incubateur, sachant que je ne rends de compte à quasiment personne sauf mon incubateur [...] Mais le seul indicateur qui reste, quoi qu'il arrive, l'impact terrain. Donc voilà, s'il n'y a pas d'impact terrain, il y a certainement une bonne raison aussi. »

L'intrapreneur reconnaît que l'échec fait partie de la vie du projet, s'il échoue c'est qu'il ne répondait pas à une demande et ne correspondait pas à un marché. Ainsi, l'acculturation à l'acceptation de l'erreur est un point important dans les dispositifs d'intrapreneuriat.

B. Critiques

Quelques critiques qui peuvent être formulées à l'égard de l'intrapreneuriat :

- L'intrapreneuriat, naturellement associé à son pair du privé, incarne souvent les valeurs de méritocratie, de self-made man ou encore d'ambition. Il paraît alors nécessaire de déconstruire une pré-notion de l'intrapreneur héroïque qui voudrait qu'il déploie toute son énergie dans un projet, afin qu'il aboutisse presque mécaniquement. Ces projets exigent un dévouement tout particulier qui résulte d'un échec, pour la majorité. Cette dissonance entre investissement et résultat est une réelle source de

⁵⁰ Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G. (2014) Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>

⁵¹ Pinchot, G. (1985) *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. New York: Harper & Row.

⁵² Issu de l'entretien avec Martin Schoreisz - Intrapreneur chez Cerema

démotivation, de baisse de l'estime de soi, voire même de burn-out. Nous avons pu l'observer lors du forum de l'intrapreneuriat organisé par Beta.Gouv et France Travail le 03 Décembre à Paris, où les intrapreneurs présents échangeaient sur le surmenage et la gestion de la frustration face aux échecs.

Cela ayant été dit, il faut alors mentionner qu'un accompagnement moral de l'intrapreneur est envisageable: formation à la gestion de projet et de temps de travail, veille psychologique à différentes échelle. De la même manière qu'une acculturation personnalisée favorable à l'innovation tout en conscientisant sur son rendement rare doit être disponible. Le forum du 3 décembre est d'ailleurs une autre solution en soi car il désenclave l'intrapreneur et facilite le partage d'expérience à la manière d'un réseau Alumni.

- Aussi, une critique de l'intrapreneuriat jette l'opprobre sur le caractère docile des acteurs du secteur public. En effet, Kuratko, D. F., et Goldsby, M. G. ont identifié que l'entrepreneur doit savoir se jouer des règles pour gagner en efficacité; idée qu'il regroupe dans le concept de « rule-breaking entrepreneurial action » (« *violation des règles* »)⁵³. C'est ensuite Kuratko qui, transposant ce concept au secteur public, conclut d'un manque, affirmant que les intrapreneurs n'ont pas la culture nécessaire pour aller jouer dans les zones grises. Il craint alors que les lacunes de l'intrapreneuriat viennent du cadre même dans lequel il s'inscrit, à savoir le secteur public, qui entraverait les acteurs dans leurs innovations.

D'ailleurs, cet étroit carcan des règles fait écho à d'autres critiques plus classiques de l'intrapreneuriat, notamment les lourdeurs bureaucratiques. Nous pensons alors par exemple aux prérequis du secteur public lors d'un appel d'offre, qui seront toujours plus nombreux et contraignants que ceux rencontrés par un entrepreneur. Faut-il alors nuancer le propos en rappelant que les institutions publiques en ont pleinement conscience et cherchent à toujours plus permettre l'agilité de l'intrapreneur, notamment via des modes dérogatoires.

⁵³ Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13–30.
<http://www.jstor.org/stable/25123365>

IV. Restitution intermédiaire

À la suite de notre état de l'art, de la réalisation des premiers entretiens ainsi que d'un benchmark, nous avons pu, lors du comité de direction en date du 2 décembre 2025, rendre compte de notre avancée. À ce stade, il s'agissait essentiellement de définir l'intrapreneuriat, en précisant notamment ce qu'il n'est pas. Par ailleurs, nous avons également présenté la manière dont se déploie un programme d'intrapreneuriat, tout en attirant l'attention sur les points de vigilance identifiés. Cette restitution intermédiaire a donné lieu à de nombreux retours constructifs, ceux-ci ont permis d'identifier l'axe que devait prendre la suite de notre travail.

A. Les retours

Les membres du comité de direction ont soulevé, à travers leurs retours, l'importance d'anticiper « l'après » du dispositif. En effet, un programme d'intrapreneuriat implique une projection quant au retour des agents intrapreneurs à leur poste initial, après plusieurs mois de chefferie de projet. Dès lors, ce retour peut se révéler frustrant, notamment si l'intrapreneur a l'impression que son expérience ou ses efforts n'ont pas été valorisés. De plus, il faut faire attention qu'une promotion ou augmentation de salaire ne soient promis au salarié qui s'engage dans le dispositif. En revanche, des formes de reconnaissances alternatives doivent être envisagées.

Par ailleurs, des interrogations ont été soulevées concernant les modalités d'accompagnement des intrapreneurs : quelle nature et rôle du sponsor ? et quels dispositifs de soutien et de formation tout au long du programme ?

Les retours ont mis en évidence la nécessité de mieux définir les conditions de réussite des projets d'intrapreneuriat. Cela implique notamment de clarifier les critères d'évaluation. De plus, il a été suggéré d'élargir la réflexion sur la nature des projets et des livrables attendus. À ce stade, les projets envisagés semblent majoritairement orientés vers des solutions numériques, telles que des applications ou sites internet. Ainsi, il conviendrait de creuser une ouverture à d'autres types d'innovations, telles qu'organisationnelles ou de service.

En outre, la clarification du statut des intrapreneurs reste à préciser : à quel moment cela doit-il intervenir et quel type de statut conférer ?

Un point central abordé a été celui de l'importance de l'acculturation à l'échec dans un organisme tel que la Caf du Rhône : au-delà de l'accepter, l'échec doit être valorisé. Pour ce type de dispositif, les taux d'échec peuvent atteindre 50% des projets. Des risques ont été identifiés en matière de regard collectif avec un retour dans les équipes qui peut générer des jugements ou des incompréhensions.

B. Les arbitrages réalisés

Les échanges avec le comité de direction se sont révélés encourageants pour notre travail d'une part, mais aussi dans la perspective de développement d'un dispositif d'intrapreneuriat au sein de l'organisme. Des arbitrages structurants ont alors été proposés.

Tout d'abord, le principe d'un budget dédié au dispositif a été validé. Celui-ci ne serait toutefois pas uniformisé mais ajusté en fonction des besoins spécifiques de chaque projet. De la même manière, la durée du dispositif pour une promotion d'intrapreneurs sera définie au cas par cas en fonction de la nature, de l'ambition du projet retenu. Concernant la sélection de ces projets, il a été acté que celle-ci relèvera de la directrice garantissant une cohérence avec les orientations globales de l'organisme.

Enfin, le comité de direction a fait le choix d'une première campagne d'intrapreneuriat volontairement limitée à un seul agent dans une approche expérimentale. À terme, l'ambition est celle d'une diffusion plus large au sein de la Caf, l'ouvrant progressivement à l'ensemble des services et des niveaux hiérarchiques. Dans cette perspective, il convient de travailler sur les mécanismes d'incitation à l'engagement afin de rendre le dispositif le plus accessible possible.

C. Les axes d'amélioration

Enfin, plusieurs axes d'amélioration de notre travail ont été identifiés en vue de la deuxième partie de notre mission qui se déroule de janvier à mai

LES AXES D'AMELIORATION

Renforcer la dimension critique de notre travail en s'appuyant sur la littérature scientifique

Enrichir le benchmark de structures proches de la Caf (Urssaf) en les mettant en relation pour identifier un modèle hybride d'intrapreneuriat adapté à la Caf⁶⁹

Intégrer des entretiens avec des intrapreneurs afin d'avoir des retours d'expérience concrets notamment lors du Forum Intrapreneuriat Public organisé par BetaGouv x France Travail

Travailler les livrables attendus lors d'un après-midi de co-construction autour de l'intrapreneuriat avec les agents de la Caf

V. La demi-journée de co-créativité avec les agents

Le 4 février 2026 s'est tenue, à l'Espaslab, une demi-journée de co-créativité avec les agents, autour du thème « Et si l'innovation venait de l'intérieur ? ». Entièrement animée par les étudiants de la Public Factory et encadrée par Sébastien Marius-Butali et Cédric Sperandio, cette séance visait à nourrir la réflexion sur la préfiguration de l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône.



Astrid et Éline ouvrent la demi-journée de co-créativité avec les agents

Neuf participants ont pris part à cette demi-journée et ont été répartis sur plusieurs ateliers. L'objectif était d'identifier ce que l'intrapreneuriat pourrait signifier et apporter à la Caf du Rhône, mais aussi de faire émerger les principaux freins à sa mise en place ainsi que les leviers permettant de les dépasser.

Trois ateliers ont ainsi été menés collectivement, permettant de produire des éléments directement exploitables à l'élaboration des livrables.

A. Atelier « Scénario de déploiement »

Ce premier atelier a réuni l'ensemble des participants à savoir les agents, les étudiants et les encadrants autour d'un objectif commun : co-construire le premier livrable « Scénario de déploiement » du dispositif intrapreneurial.

Afin de faciliter la réflexion collective, l'atelier a été conçu sous une forme à la fois ludique et visuelle, reposant sur un puzzle géant matérialisé par un support électrostatique. Chaque participant s'est vu attribuer deux cartes correspondant à des éléments du dispositif.

Dans un premier temps, chacun a réfléchi individuellement à la place de ses cartes dans le parcours global. Dans un second temps, les participants ont présenté et justifié leurs choix devant le groupe. Ces propositions ont ensuite été discutées collectivement. En cas de désaccord, des échanges ont permis d'aboutir à une décision partagée. En tant qu'animateurs, nous avons ponctuellement apporté des pistes de réflexion et des éléments de cadrage, afin d'accompagner la structuration du scénario.



Construction collective du scénario de déploiement à travers le puzzle collaboratif

Au fil de l'atelier, les cartes ont été positionnées sur le support selon un phasage progressif du dispositif partant de l'idéation, en passant par la maturation et pour finir à l'incubation. Les participants ont également enrichi le puzzle en identifiant des moments clés du parcours, à l'aide de marqueurs tels que des « go/no go », représentant des étapes de validation ou même des « stop », signalant des étapes de décision ou des potentiels blocages.

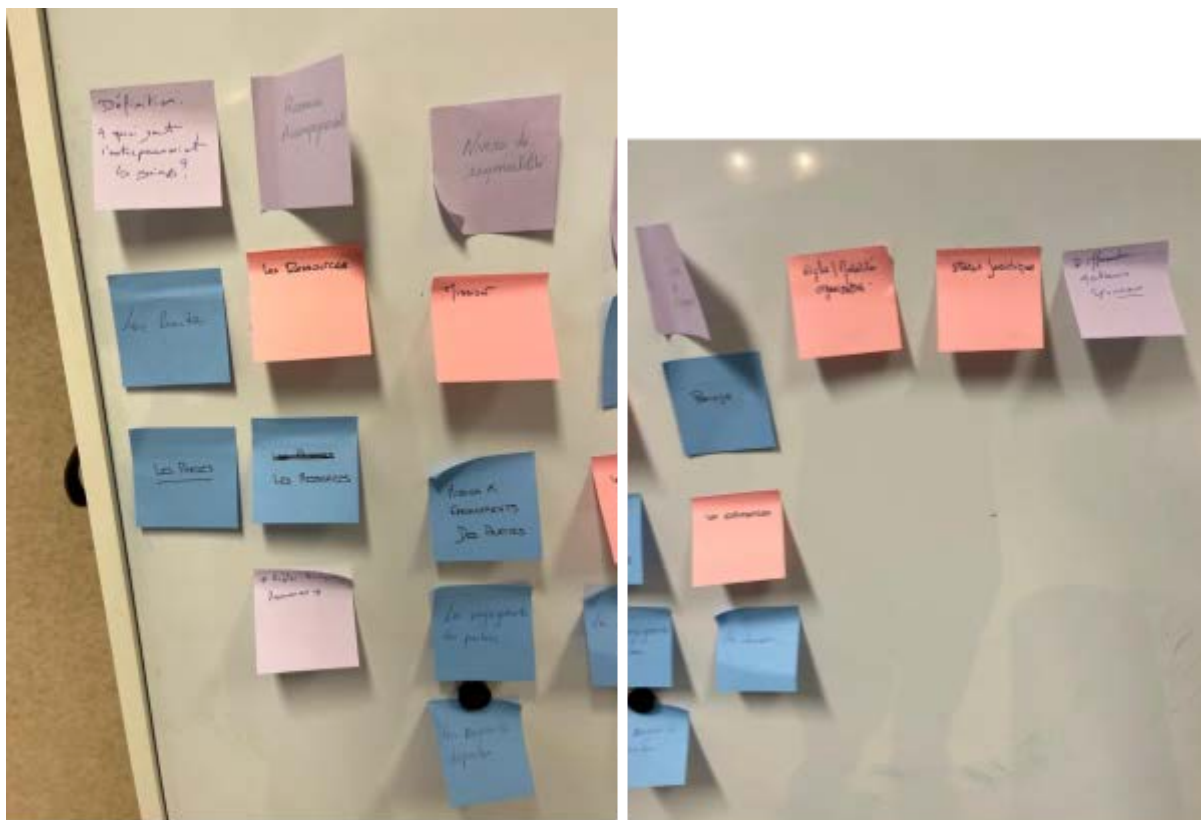


Ce travail collaboratif a permis de faire émerger une vision partagée et structurée du déploiement de l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône.

B. Atelier « Charte de l'intrapreneur »

L'atelier de la charte de l'intrapreneuriat avait pour ambition de poser collectivement la colonne vertébrale de la future proposition de charte qui serait faite.

On a donc décidé de partir de zéro, en permettant aux agents, après une très brève définition, de réfléchir individuellement sur les grands thèmes qui, selon eux, devraient apparaître dans la charte. Au terme de cet exercice d'idéation, on a réuni et trié les idées. Nous nous sommes rendus compte que les éléments que nous avons pu observer « ailleurs » apparaissaient ici aussi avec récurrence (c'est-à-dire que plusieurs agents les avaient mentionnés). Nous étions parfaitement dans les gonds, en témoigne cette photo montrant la pensée cohérente du groupe.



Post-its mentionnant les idées des agents, ensuite rangés en colonne par catégorie

Nous avons ensuite fait émerger les qualités de l'intrapreneur qui doivent apparaître sur la charte par un jeu de mots fléchés. Au terme de celui-ci, nous avons discuté de la pertinence des qualités proposées, nous menant à un nouveau tri. On a complété cet exercice par une forme de jeu télévisé avec des expressions trouées menant cette fois-ci aux objectifs de la mission intrapreneuriale.

Enfin, un dernier instant a été consacré à la réflexion libre, permettant ainsi de traiter des sujets que l'on aurait omis. Cela a permis de mentionner les questions de clauses d'arrêt de la mission, ou de pause en cas d'empêchement, qui n'avaient alors jamais été mentionnées jusqu'ici.

Au terme de cet atelier ludique, nous avons une base solide pour développer la charte de l'intrapreneuriat qui, dans sa forme finale, recouvre presque toutes les notions mentionnées par les agents⁵⁴.

⁵⁴ Cf Annexe n° 8 - Charte de l'intrapreneuriat

C. Atelier « Flyer »

Cet atelier avait pour objectif de concevoir un support de communication simple et opérationnel afin d'accompagner le lancement du dispositif. Le flyer a été co-construit avec les participants, agents de la Caf, à partir d'une matrice complétée collectivement et des échanges issus de cette demi-journée. Il a été envisagé comme un outil d'information et de mobilisation, permettant de rendre le projet lisible et accessible à l'ensemble des agents.



Atelier de conception du flyer

Sur la forme, les participants ont souligné l'importance de travailler une identité propre au dispositif, à travers la création d'un logo et d'un slogan dédiés. Le flyer intègre également un QR code renvoyant vers l'intranet Cafcom, afin de donner accès à des informations complémentaires et actualisées.

Sur le fond, le flyer⁵⁵ a été pensé comme un véritable mode opératoire, devant répondre de manière claire aux questions essentielles (« qui ? », « quoi ? », « comment ? »), en explicitant le public concerné, les objectifs du dispositif et les modalités de participation. Il a également été proposé de l'utiliser en amont pour informer les managers, afin d'en faire les relais auprès de leurs équipes, et de le compléter par la publication d'un article sur Cafcom.

⁵⁵ Cf. Annexe n°9 - Flyer 1



Synthèse des échanges pour le flyer

Enfin, il a été décidé collectivement de ne pas faire apparaître le terme « intrapreneuriat »⁵⁶ sur la couverture du flyer, afin de privilégier une approche plus accessible et de ne pas susciter de réticences.

⁵⁶ Cf. Annexe n°9 et n°10 - Flyer 1 et Flyer 2

VI. Déploiement d'une campagne d'intrapreneuriat à la Caf du Rhône

Le formulé de cette partie est mis en forme de guide à l'annexe n°13

A. La phase d'idéation

Pour l'étape d'idéation du processus d'intrapreneuriat à la Caf du Rhône, une campagne d'intrapreneuriat serait lancée conjointement par la direction et l'Espaslab. Cette campagne d'intrapreneuriat prendrait la forme d'une communication au sein des différents services, par des affiches dans les bureaux ou des courriels. Il est important que la communication soit effective et donne envie aux agents de se pencher sur le sujet. Simon Cario affirme par ailleurs que *« le bouche à oreille a été le moyen de communication qui a eu le plus d'impact au début »*⁵⁷. Il est donc souhaitable d'envisager qu'une communication réussie, permettant aux salariés d'échanger entre eux sur le sujet, permette la récolte de davantage de projets.

Il est possible ou non de définir le thème des projets afin de délimiter le domaine. Cyrille Sillans, chargé d'innovation participative au sein de la Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf, soulève la possibilité de cadrer la campagne de l'intrapreneuriat autour d'un thème :

*« Nous avons mis en place un challenge pour collecter de nouvelles idées, dans notre deuxième campagne d'intrapreneuriat, qui concernait le thème de la data notamment. On a plutôt procédé comme ça, plutôt qu'une identification dans les collectifs de projets qui pouvaient être nés dans une région ou évoqués dans une région »*⁵⁸.

La Caf du Rhône pourrait ainsi, selon son gré, orienter la première campagne d'intrapreneuriat autour d'un thème, tel que l'intelligence artificielle.

Par ailleurs, Simon Cario, chef du programme intrapreneuriat à la Préfecture des Pays de la Loire conseille la réalisation d'un webinaire, permettant de faire intervenir des intrapreneurs d'autres structures, afin de faire découvrir aux salariés de la Caf ce qu'est concrètement l'intrapreneuriat : *« Je conseillerais vivement l'organisation d'un webinaire, permettant de faire intervenir des intrapreneurs d'autres incubateurs, permettre un échange sur leur retour d'expérience. C'est ce qui a été fait à nos débuts, en 2021 »*⁵⁹.

⁵⁷ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

⁵⁸ Issu de l'entretien avec Cyrille Sillans - Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf

⁵⁹ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

Cet appel à projets doit être également limité en temps, offrant aux agents un délai d'un ou deux mois pour soumettre leurs idées via des canaux simples et identifiés.

Afin de rendre ce processus accessible à tous et de lever la barrière de l'auto-censure, un flyer pédagogique serait distribué préalablement à tous les agents pour vulgariser le concept d'intrapreneuriat⁶⁰. Il convient également que les chefs des différents services soient informés, en amont, de ce qu'est l'intrapreneuriat afin de pouvoir répondre aux éventuelles interrogations des agents qui souhaiteraient déposer leur projet. Cette démarche renforcerait l'image employeur de la Caf tout en renforçant la qualité de service par l'innovation interne : pour l'intrapreneur, elle offre plus d'autonomie, une diversification du quotidien, un enrichissement des compétences et une reconnaissance symbolique forte.

La sélection se déroule en entonnoir : après la validation par l'EspasLab et le dépôt du dossier de candidature sur la plateforme intranet Eurekaf. Un vote des agents est réalisé afin de présélectionner des dossiers. La faisabilité technique, juridique, budget, délais sont analysés.

Après une audition, la sélection finale des projets serait confiée à un jury présidé par la Directrice générale de l'organisme, composé d'un responsable innovation, sur la base de critères prédéfinis et communiqués en amont via une charte de l'intrapreneur garantissant un cadre clair et transparent pour toutes les parties prenantes. Le critère principal d'éligibilité repose sur la capacité du projet à répondre à une problématique partagée au sein de l'organisme, avec un potentiel d'intérêt pour la Branche famille, et à produire, dans un délai maximal de six mois, un produit minimum viable ou une preuve de concept testée en conditions réelles, en vue d'une reprise par les directions métiers compétentes.

Cyrille Sillans nous expliquait qu'au sein de l'Urssaf :

« C'est la Direction générale accompagnée de la Direction d'Innovation qui décident car le programme est porté pour nous et par la caisse nationale. Et sur quels critères ? Principalement sur le pitch que fait régulièrement l'intrapreneur tous les trois mois, on lui demande de nous présenter où il en est, ce qu'il a récolté comme matière, plus un avis des coaches normalement »⁶¹.

⁶⁰ Cf. Annexe n°9 et 10 - Flyer 1 et Flyer 2

⁶¹ Issu de l'entretien avec Cyrille Sillans - Direction de l'Innovation et du Digital pour le réseau des Urssaf

De plus, à l'issue de cette phrase de sélection, l'intrapreneur en devenir serait accompagné, notamment par un coach afin de le former au pitch. Ce n'est que véritablement à l'issue du pitch réalisé par l'intrapreneur que la direction de l'innovation peut être sûre de vouloir que ce projet aille plus loin, comme en témoignait Cyrille Sillans :

« Ils ont été accompagnés par un coach, pour pouvoir étayer leur propos. Sur un laps de temps de 15 jours environ, il s'entraîne à pitcher son projet devant donc le directeur et quelques autres personnes qui l'entouraient pour que, sur la sélection qui avait été faite, on se dise, ok, ce projet, on a envie qu'il aille plus loin, on le fait passer à l'étape d'après et il rentre dans le programme d'intra »⁶².

A l'issue de cette première phase d'idéation, vient la phase de maturation.

B. La phase de maturation

Focalisons-nous à présent sur la phase de maturation à la Caf du Rhône. Celle-ci ne se résume pas à une simple étape d'expérimentation, mais constitue une période véritablement charnière durant laquelle l'idée, ayant été sélectionnée à la suite du « go » du jury présidé par la Directrice générale, se transforme en un projet viable, structuré et créateur de valeur pour la Caf du Rhône. En son sein, la stratégie reposerait sur une priorité absolue d'internalisation, tant des ressources que des compétences. L'objectif est de maîtriser les coûts et de limiter les risques humains. Le pilotage opérationnel du dispositif pourrait relever de l'EspasLab et un comité de suivi est ensuite mis en place pour accompagner la trajectoire du projet et préparer son relais post-incubation.

Pour ce faire, un espace dédié pour ce type de programme est nécessaire ; c'est ce que nous recommandons par ailleurs Vincent Lendemain, chargé de projet chez France Travail⁶³. Un lieu identifié, visible : un laboratoire d'innovation. Il est suggéré de partir de l'existant. Manifestement, la Caf du Rhône dispose de l'Espaslab qui serait le lieu idéal pour un programme d'intrapreneuriat. Aussi, ses facilitateurs jouent un rôle pionnier en ce qu'ils aident à passer de l'intuition à la démonstration en accompagnant l'intrapreneur dans la rédaction d'un cahier des charges précis, l'identification des risques ou encore la définition d'indicateurs d'impact. À ce sujet, Marie-Pierre Bailly nous indique que⁶⁴ :

⁶² Ibid.

⁶³ Issu de l'entretien avec Vincent Lendemain - Chargé de projet France Travail

⁶⁴ Issu de l'entretien avec Marie-Pierre Bailly - Auditrice en organisation à la Caf du Rhône

« La Caf du Rhône éprouve actuellement des difficultés à évaluer avec précision la rentabilité des projets, notamment l'écart entre les coûts engagés et les bénéfices générés.

Pour y remédier, l'intégration d'un contrôleur de gestion au sein de l'incubateur de projets est préconisée. Puis parallèlement, le volet « risques » pourrait être confié à des agents référents. De même, pour fluidifier l'exécution, il serait intéressant de désigner un référent qui sera capable de lever les blocages techniques ou méthodologiques afin de valider la faisabilité des projets (notamment quant à l'arbitrage « Go/No-Go »).

En outre, il est recommandé à la Caf du Rhône de valoriser et de développer les ressources dont elle dispose initialement. En ce sens, cette stratégie s'articulerait autour de la formation de coachs en interne, ce qui permettrait de pérenniser les méthodologies d'innovation au sein même de la Caf du Rhône, en même temps que de développer un écosystème de sécurisation et d'insertion des projets dans les rouages de l'organisation, tout en limitant les coûts de prestations externes. Simon Cario nous relate son expérience⁶⁵, soulignant notamment :

« En internalisant le coaching et les expertises, on a pu réduire notre budget de prototypage de moitié, passant de 45 k€ à environ 20-25 k€ par promotion, tout en gagnant en agilité sur le déploiement des projets. »

Ce faisant, la Caf du Rhône miserait sur la montée en compétence de ses collaborateurs et développerait une culture de mentorat. En mobilisant de ce fait les ressources internes, qu'il s'agisse de compétences en développement web pour le prototypage ou bien d'expertises juridiques, la Caf du Rhône créerait une véritable synergie collective en interne qui renforcerait le sentiment d'appartenance. À cet égard, comme le soulignait Madame Bailly, auditrice en organisation à la Caf du Rhône, lors d'un entretien⁶⁶ :

« Il existe déjà des développeurs au sein de la Caf du Rhône, il faut les embarquer dans ce genre de projet. »

⁶⁵ Issu de l'entretien avec Simon Cario - Préfecture des Pays de la Loire

⁶⁶ Issu de l'entretien avec Marie-Pierre Bailly - Auditrice en organisation à la Caf du Rhône

Cela illustre pleinement le potentiel des ressources internes. L'externalisation demeure possible mais devient l'exception. Le recours à des structures comme Beta.gouv ou des consultants spécialisés serait réservé à des besoins ponctuels d'expertises pointues que la Caf du Rhône ne possède pas encore.

Il convient également à la Caf du Rhône d'encadrer le processus d'intrapreneuriat via une contractualisation claire des moyens. Dès lors, le temps de détachement de l'intrapreneur doit être précisément défini en amont. Madame la Directrice de la Caf du Rhône, Véronique Henri-Bougreau, envisageait un temps de détachement à 100% à l'issue de notre restitution intermédiaire du 2 décembre 2025.

À l'issue de la phase de maturation débute celle de l'incubation.

C. La phase d'incubation

Il est alors temps de matérialiser le projet développé pendant la phase de maturation.

Pour ce faire, l'intrapreneur ne peut évidemment pas être seul. Si l'idée fait écho à cette précédente critique du mythe du self-made man, elle corrobore surtout les témoignages recueillis cette année⁶⁷. Ainsi, Sandrine David nous confirme que ce sont l'UX (Experience User) dont le temps était détaché à 100%, ou encore la psychologue du travail qui ont été les éléments qui ont le plus facilité sa tâche. Elle fait aussi mention du reste de l'équipe (CTO, coach PM,...) qui devait se réunir tous les 15 jours. Malgré cet éventail de savoir-faire, elle regrette une « *catastrophe de compétences* », renvoyant à une mauvaise reconnaissance des savoirs utilisables en interne. Dès lors, au sein de la Caf, pour que le programme soit un succès, il est essentiel qu'une équipe soit suffisamment compétente autour de l'intrapreneur.

Aussi, conjuguant la volonté d'internaliser le savoir-faire et les potentielles lacunes de la Caf, Mme Bailly proposait une potentielle collaboration avec un réseau d'incubateurs dans lequel l'EspaceLab s'inscrirait ou encore des partenaires privilégiés comme la CARSAT et la CPAM⁶⁸.

⁶⁷ Issu de l'entretien avec Sandrine DAVID - Intrapreneuse France Travail

⁶⁸ Issu de l'entretien avec Marie-Pierre Bailly - Auditrice en organisation à la Caf du Rhône

Si l'on vient de préciser l'attachement de l'intrapreneur avec ses collègues, il convient également de mentionner ses liens hiérarchiques. En effet, il se doit de périodiquement rendre compte de son avancée avec une hiérarchie identifiée (directrice de la Caf, responsable pôle innovation, ou potentiellement manager du secteur). Plusieurs raisons à cela : le groupe peut faire office d'intelligence collective. Imaginons qu'au cours de son rapport l'intrapreneur évoque des obstacles, il est possible qu'ils soient levés par son interlocuteur. Aussi, ce reporting fréquent engage la responsabilité de l'intrapreneur vis-à-vis de sa hiérarchie, stimulant nécessairement son activité personnelle. Enfin, cette navette incessante permet d'éviter les surcoûts. Dans le cas où le projet ne semble plus convenir aux attentes de la direction, on peut soit le ré-orienter, soit y mettre un terme définitif. Inutile de financer des projets dont l'utilité n'est plus reconnue. Au contraire, si le projet se révèle plus ambitieux que prévu, une ré-évaluation des moyens est largement envisageable. C'est la composante « agile »⁶⁹ de l'intrapreneuriat que Mme Bailly préconise d'opposer à un système rigide où on fait pour faire, ou parce qu'un contrat le dit.

En outre, il faudra que le travail, en autonomie, de l'intrapreneur soit encadré par une charte de l'intrapreneuriat, formulée en amont de l'idéation par la Caf. Elle doit faire apparaître les différentes responsabilités des parties prenantes. D'un côté, ce que l'intrapreneur peut attendre de la hiérarchie, comme des fourchettes budgétaires, des mesures d'accompagnement (coachs, formations, learning trips...) ou encore les possibilités ultérieures d'un tel projet. De l'autre côté, la direction peut détailler les pré-requis de l'intrapreneur, le détail de sa mission et son rattachement hiérarchique. Cette charte permet aux deux protagonistes de savoir à quoi s'attendre concrètement.

En complément de cette charte, un contrat de l'intrapreneur peut être envisagé, cette fois-ci personnalisé, et après la dernière sélection de la phase de maturation. Il est conjointement établi et permet à l'intrapreneur de faire connaître ses besoins à la hiérarchie, qui en échange fait part de ses attendus. D'un côté, l'intrapreneur est protégé d'un aspect quelque peu arbitraire dans la mesure où il a pleine conscience de ce que l'on attend de lui. De l'autre, la

⁶⁹ *Ibid*

hiérarchie alloue correctement les ressources suite au commun accord sur le budget et le temps de détachement pour ne citer que ces deux éléments.

Enfin, faut-il sûrement un petit mot pour la postérité du projet. À l'issue de l'incubation, un dossier de synthèse et un prototype testé sont présentés au jury, afin de décider de la suite : déploiement, adaptation ou arrêt. La reprise du projet relève ensuite des directions métiers concernées, associées dès l'origine et association avec l'EspasLab.

Il a pu être évoqué dans la partie sur la phase de maturation de devenir une forme de mentor, d' alumni pour les nouvelles générations d'intrapreneurs. Le forum organisé par Beta.Gouv est un témoignage édifiant à ce propos, avec des anciens et intrapreneurs actuels se réunissent pour partager expériences et problématiques. Il est tout à fait envisageable qu'il devienne un ambassadeur de l'intrapreneur en général, ou simplement de son produit. Dans le cas où son projet est particulièrement reconnu, on peut imaginer qu'il le présente au sein de l'institution ou encore lors de conventions nationales.

L'évaluation du projet gagnerait à être formulée en termes de valeur publique : amélioration du service rendu, simplification, réduction des irritants, gains de temps, qualité, accessibilité, et conditions de déploiement réalistes pour le réseau. À l'issue de l'incubation, un dossier de synthèse et un prototype testé sont présentés au jury, afin de décider de la suite : déploiement, adaptation ou arrêt. La reprise du projet relève ensuite des directions métiers concernées, associées dès l'origine et association avec l'EspasLab.

Il convient également de mentionner que la postérité d'un tel projet peut-être synonyme de frustration. La direction devra prêter une attention toute particulière à cette question. Tout d'abord dans le cas d'un échec de la mission intrapreneuriale, il faudra s'assurer que le membre se ré-intègre convenablement à son équipe. Plus encore, dans le cas d'une réussite, souvent corollaire d'une montée en compétence et d'une valorisation de son estime de soi, il faudra s'assurer que l'ex-intrapreneur ne se sente ni trop bridé, ni trop compétent pour son poste, afin d'éviter toute fuite des cerveaux⁷⁰. C'est une problématique qui a été identifiée très tôt par M. Papoz, qui a été débattu régulièrement pendant l'année, et dont la solution n'a jamais jailli avec évidence.

⁷⁰ Issu de l'entretien avec Benjamin Papoz - Référent Formation à la CAF

Conclusion

Ainsi notre mission s'achève. L'organisation de notre restitution sous forme de procès fictif a permis de montrer les forces, limites, mais également les opportunités d'un tel dispositif, sous réserve de déployer une méthode rigoureuse adaptée au contexte spécifique de la Caf. Au-delà d'une promesse d'innovation des services au sein des structures publiques, il s'agit d'un véritable écosystème d'acteurs, de règles, de pratiques redéfinissant l'action publique. Ce programme renforcera la qualité de service, l'innovation sociale et l'attractivité de la Caf, en transformant les agents en acteurs du changement. À travers une analyse approfondie des concepts, un benchmark enrichi d'entretiens de terrain et des ateliers de co-créativité avec les agents, nous proposons un dispositif sur-mesure pour la Caf du Rhône structuré en trois phases : idéation, maturation et incubation.

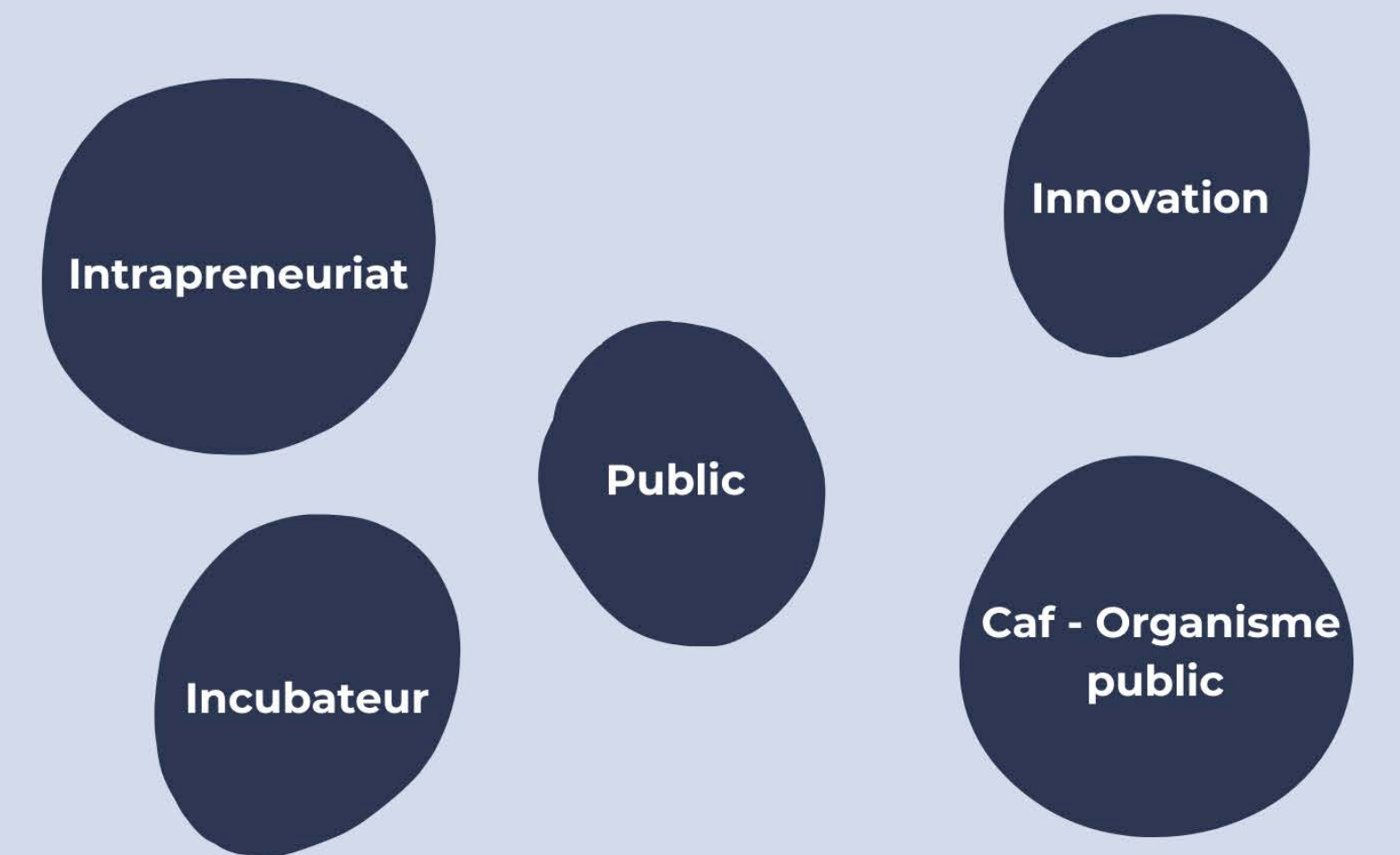
Les retours du comité de direction de décembre 2025 ont permis de recentrer nos propositions sur une approche agile et réaliste, adaptée aux contraintes budgétaires et réglementaires du secteur public. Nous recommandons de lancer une première promotion pilote limitée à un intrapreneur, avec une charte claire définissant les engagements réciproques et un flyer pédagogique pour sensibiliser l'ensemble des services.

Au-delà de l'innovation opérationnelle, ce dispositif transformera les agents en acteurs du changement, renforcera l'attractivité de la Caf et inscrira durablement l'intrapreneuriat dans sa culture organisationnelle. Ainsi, la Caf du Rhône se positionne comme un modèle d'innovation publique au service d'un service public plus efficace, plus proche des usagers et résolument tourné vers l'avenir.

L'intrapreneuriat représente aujourd'hui un levier stratégique de transformation pour les organisations, publiques comme privées. Il permet de stimuler l'innovation tout en favorisant l'engagement des salariés. Son efficacité dépend fortement du contexte institutionnel, de la culture managériale et du degré d'autonomie laissé aux intrapreneurs.

L'intapreneuriat repose sur une figure centrale : celle de l'intrapreneur. Il initie l'idée au sein de l'organisation, la fait mûrir avant de la transformer en projet concret. Ce processus, articulé autour des phases d'idéation, de maturation et d'incubation, repose sur une contractualisation claire des moyens, et sur l'exploitation optimale des ressources internes pour minimiser les coûts de développement.

Ainsi, développer une culture intrapreneuriale à la Caf du Rhône suppose un véritable changement de doctrine, un renouvellement de l'état d'esprit de l'organisation, laquelle devra apprendre à intégrer une part de prise de risque et à faire preuve de flexibilité, notamment en s'éloignant d'un management strictement orienté vers le résultat.



Bibliographie

Alexandre, L. & Lameta, N. (2024) Chapitre 6. Intrapreneuriat. In : *Entrepreneuriat : Outils théoriques et pratiques* (pp. 187–213). EMS Éditions. Disponible sur : <https://shs-cairn-info.ressources.sciencespo-lyon.fr/entrepreneuriat--9782386301087?lang=fr>

Basso, O., Fayolle, A., & Witmeur, O. (2016) Chapitre 20. L'intrapreneuriat. In : *Entreprendre* (pp. 379–393). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0379>

Basso, O., Legrain, T. (2004) *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, rapport pour l'Institut de l'Entreprise.

Blondel, F., & Loubaresse, É. (2023) Questionner la fabrique de l'intrapreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 22(3), 97–103. <https://doi.org/10.3917/e.entre.223.0097>

Bouchard, V. (2007) Les dispositifs intrapreneux à la loupe. *L'Expansion Management Review*, 125(2), 86–91. <https://doi.org/10.3917/emr.125.0086>

Bouchard, V. (2009) *Intrapreneuriat : innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise*. Paris : Dunod.

Bueno Merino, P., Grandval, S., & Ronteau, S. (2011) L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales : les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon. *Gestion*, 2011/4, 36, 34–43. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0034>

Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec, Québec.

Daussy, C., Dufour, S., Ghirardo, B., Pirrotta, G. et Vauchamp, D. (2019) L'intrapreneuriat au sein de la Sécurité sociale : effet de mode ou réelle action en faveur de la transformation ? Recherche-action, EN3S, 58e promotion, 15 novembre 2019.

Degryse, C. (2023) *Befree by Decathlon : bilan et success stories*. [en ligne] 2 février 2023. Disponible sur : <https://www.nextconomy.be/fr/2023/02/befree-by-decathlon-bilan-et-success-stories/> [Consulté le 11 décembre 2025]

Filion, L. J. (2004) D'employés à intrapreneurs. *Revue Organisations & Territoires*, 13(1), 21–32. <https://doi.org/10.1522/revueot.v13n1.705>

Filion, L. J. (2016) Êtes-vous un intrapreneur ? *Gestion*, 41(4), 100–103.
<https://doi.org/10.3917/riges.414.0100>

Gallup. (2026) *State of the global workplace: 2026 report*. Disponible sur :
[state-of-the-global-workplace-2026-download.pdf](#)

Genest, C. (2020) Un produit dont personne n'avait besoin : L'invention du Post-it. Goethe-Institut, juin 2020. Disponible sur :
<https://www.goethe.de/prj/mis/fr/mit/21902062.html>

Ithéa Conseil. La COG 2023-2027, feuille de route de la CNAF. Disponible sur :
<https://www.ithéa-conseil.fr/la-cog-cnaf-resume/#:~:text=A%20l%C3%A9t%C3%A9%202023%2C%20la,p%C3%A9riode%20de%202023%20%C3%A0%202027>

Jerman, L. (2021) L'intrapreneuriat, une arme de rétention ? *Gestion*, 78–81.
<https://doi-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/10.3917/riges.461.0078>

Kahn, W. A. (1990) Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

Kearney, C., Morris, M.H. (2015) Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics*, 45(2), 425–445.
<https://doi.org/10.1007/s11187-015-9639-z>

Kern Gomes, R., Lapolli, É. M., & Hikkerova, L. (2018) Les pratiques intrapreneuriales dans le secteur public : une étude de cas de l'entreprise Embrapa. *Management & Prospective*, 35(3), 91–107. Association de Recherches et Publications en Management.
<https://doi-org.ressources.sciencespo-lyon.fr/10.3917/g2000.353.0091>

Kuratko, D.F., Hornsby, J.S., Covin, J.G. (2014) Diagnosing a firm's internal environment for corporate entrepreneurship. *Business Horizons*, 57(1), 37–47.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.08.009>

Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A. G. (2012). Living labs as open-innovation networks. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), 6–11.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.

Malakoff Humanis. (2022, février 24) *Baromètre télétravail et organisations hybrides 2022*. Malakoff Humanis Newsroom.

Matthews, C. H., Ford, M. W., & Human, S. E. (2001) The context of new venture initiation: Comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs. In : W. D. Bygrave et al. (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship* (2001). Babson College, Wellesley, MA.

Mazzucato, M. (2013) The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. London: Anthem Press.

Pinchot, G. (1985) Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row.

Squiban, C. & Costel, B. (2017) L'intrapreneuriat dans les grandes organisations : un levier de compétitivité qui bouscule les pratiques de gestion des Ressources Humaines ? 17 Novembre 2017.

Statista. (2025) Alphabet: research and development expenditure 2013-2024. 28 novembre 2025.

« Intrapreneuriat : l'entrepreneuriat dans l'entreprise. » Les Livres Blancs. Disponible sur : <https://www.leslivresblancs.fr/dossier/intrapreneuriat-lentrepreneuriat-dans-lentreprise>

« L'intrapreneuriat n'est pas une mode | emlyon. » (2019, July 12). Disponible sur : <https://em-yon.com/fr/executive/actualites/lintrapreneuriat-n-est-pas-une-mode>

Table des matières des annexes

Annexe 1 : CTO - UX.....	65
Annexe 2 : Déroulement après-midi co-création avec les agents de la Caf du Rhône le 04/02/2026.....	66
Annexe 3 : Grille d'entretien pour les organismes partenaires et les intrapreneurs....	72
Annexe 4 : Atelier 'Construction de la charte de l'intrapreneur' lors de l'après midi co-construction avec les agents de la Caf. Réalisation d'un mot croisé.....	77
Annexe 5 : Supports utilisés durant l'après midi co-construction avec les agents de la Caf.....	78
Annexe 6 : Tableau récapitulatif du benchmark réalisé à la date du 19/11/2025.....	82
Annexe 7 : Note de cadrage et calendrier.....	84
Annexe 8 : Charte de l'intrapreneuriat.....	92
Annexe 9 : Flyer pédagogique (1).....	101
Annexe 10 : Flyer pédagogique (2).....	105
Annexe 11 : Kit clé en main d'un dispositif l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône.....	106
Annexe 12 : Affiche de notre présentation au CODIR le 10/03/2026 : Procès fictif de l'intrapreneuriat.....	106
Annexe 13 : Guide pas à pas du déploiement de l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône	107

Qu'est-ce qu'un CTO (Chief Technology Officer) ?

Définition et Positionnement



Chief Technology Officer (CTO)

Un poste de direction stratégique, souvent membre du Comité de Direction (Comex).

Pilote de l'orientation technologique

Responsable de l'intégration des solutions techniques pour soutenir la croissance globale.

Soutien de la croissance business

Garantit que la technologie sert les objectifs à long terme de l'entreprise.

Ne pas confondre

CIO (Chief Information Officer)



Focus sur l'interne
Infrastructure IT et la gestion des systèmes d'information.

CTO (Chief Technology Officer)



Focus sur l'externe
Innovation technologique et l'amélioration des produits et services.

Le Contexte Français et Missions Clés



Le "Visionnaire Technologique"

Traduit par "Directeur Technique" ou "Directeur des Nouvelles Technologies".



Missions Stratégiques

Définit la stratégie technologique et assure la veille pour anticiper les tendances.



Gestion Opérationnelle

Dirige les équipes techniques (R&D, développeurs) et supervise la performance de l'infrastructure.

Résumé des responsabilités opérationnelles :

Domaine	Responsabilité Clé
Stratégie	Définition de la vision technologique long terme
Management	Gestion des équipes R&D, développeurs et consultants
Infrastructure	Garantie de la sécurité et de la scalabilité du SI
Innovation	Veille technologique pour intégrer les innovations (IA, etc.)

CustUp

Qu'est-ce qu'un UX Designer ?



Conçoit des interfaces numériques intuitives
en se basant sur les besoins et les attentes des utilisateurs

Recherche Utilisateur

Analyse les besoins, comportements et retours des utilisateurs.

Prototypage

Crée des maquettes interactives et test les concepts.

Tests Utilisateur

Évalue et améliore l'interface grâce aux feedbacks utilisateurs.

Les Missions d'un UX Designer



Qualités de UX Designer



CustUp

Dates : le 4 février 2026 de 14h-16h30 à l'Espaslab.

9 participants + 6 étudiants + 2 encadrants : 17 personnes

- Référent Formation - Benjamin PAPOZ
- Conseiller juridique en droit social - Sandrine BERARDET
- Chef de projet RH - Delphine DECLAT
- Référent transformation managériale : 2 managers du groupe Transformation
- Responsable / Développeur - Vincent DUMAS
- CDR - Aurelie GESSI
- Communication - Maryline PRUGNAUD
- Auditrice en organisation - Marie-Pierre BAILLY

KO Nouveaux TC déjà rencontrés par les étudiants et acteur de VSS

Objectifs :

- Ce que l'intrapreneuriat pourrait signifier et apporter à la Caf du Rhône.
- Les freins à la mise en place de l'intrapreneuriat et les solutions à apporter pour les lever.

La séance aura lieu un mercredi après-midi à l'Espaslab, réunissant les participants identifiés, animée par les étudiants de la Public Factory et deux tuteurs sous le thème « **Et si l'innovation venait de l'intérieur ?** »

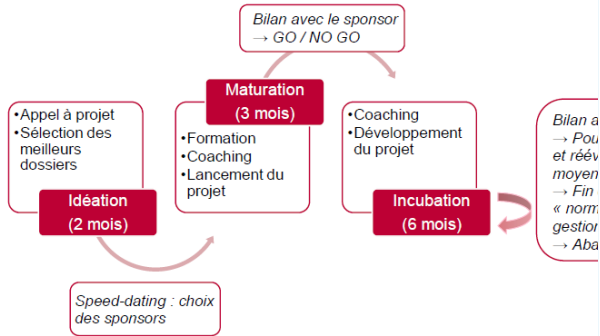
3 Livrables :

1. **Atelier « Scénario de déploiement »** : Livable produit dans le cadre du puzzle géant.
2. **Atelier « Charte de l'intrapreneur »** : Élaboration des règles encadrant la démarche.
3. **Atelier Flyer** : Rédaction à partir d'une matrice complétée et des échanges réalisés.

Préparation d'un « Mur des idées folles » en clôture, destiné à valoriser la démarche engagée.

 **Déroulé | Préfiguration de l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône (Durée : 2h30)**

Temps	Séquence	Objectif	Méthode	Matériel / Support
5 mins 14h (en collectif)	Eline/Astrid Accueil suivi d'un quiz illustrant des exemples	Créer un climat de confiance (inclusion) Google Google News est un exemple d'initiative intrapreneuriale lancée par des employés de Google en 2002. Ils ont développé un agrégateur de nouvelles automatisé qui rassemble des articles de presse provenant de sources en ligne à travers le monde. Cette initiative a été un succès et est devenue une fonctionnalité populaire sur le site de Google. AdSense est un autre exemple d'intrapreneuriat chez Google. Des employés ont développé cette plateforme publicitaire qui permet aux éditeurs de sites web de monétiser leur contenu en affichant des annonces pertinentes.	Quiz humain sans déplacement	supports

	d'intrapreneuriat AdSense est devenu un élément majeur du modèle économique de Google et a généré d'importants revenus pour l'entreprise. 3M L'un des exemples les plus célèbres d'intrapreneuriat chez 3M est l'invention des Post-it Notes. En 1968, un chercheur de 3M du nom de Spencer Silver a développé un adhésif qui était réutilisable et qui ne laissait pas de résidus. Bien que cet adhésif n'ait pas trouvé d'application immédiate, un autre employé, Art Fry, a eu l'idée de l'utiliser pour créer des notes adhésives. Ce produit est devenu un énorme succès commercial qui encore aujourd'hui est présent dans le quotidien de beaucoup d'entre nous. Amazon Web Services (AWS) AWS est un exemple d'intrapreneuriat chez Amazon. À l'origine, Amazon utilisait son infrastructure informatique pour prendre en charge ses activités de vente en ligne. Cependant, des employés ont eu l'idée de monétiser cette infrastructure en proposant des services cloud aux entreprises. Cette initiative a donné naissance à AWS, qui est devenue l'une des principales sources de revenus d'Amazon et un leader dans le domaine du cloud computing. LinkedIn LinkedIn est un réseau social professionnel qui a émergé à partir d'une initiative intrapreneuriale chez PayPal. Reid Hoffman, un des premiers employés de PayPal, a eu l'idée de créer un réseau en ligne pour les professionnels afin de faciliter le réseautage et le recrutement. Avec le soutien de ses collègues, il a développé cette idée en une plateforme qui est devenue l'un des réseaux professionnels les plus utilisés dans le monde. Hello Planet : un intrapreneur a imaginé une solution digitale de sensibilisation pour aider les clients à mesurer l'impact écologique de leurs opérations bancaires. Ce projet a conduit à la conception de la fonctionnalité « Mon empreinte carbone » disponible aujourd'hui sur l'application Mes Comptes BNP Paribas.			
25 mins 14h05 - 14h30 (en collectif)	Eline/Astrid <i>Musée des inspirations et présentation synthétique</i>	Poser le cadre avec une ouverture par les étudiants sur leurs premiers travaux Livrables attendus 5 mins de Question/Réponses	Présentation avec un support ppt	Ppt des étudiants
40 mins 14h30 - 15h10 (en collectif)	Eline/Astrid Co-construction du puzzle de déploiement	Modalités opérationnelles possibles Structure du puzzle et différentes cartes à placer. Il est possible d'ajouter des flèches en complément avec le marqueur si besoin. Le dispositif devrait prendre le phasage suivant¹⁵ : 	+ Cartes vierge si ajout + Point d'alerte + Post'it flyer + Post'it charte + FRIGO	Trois supports électrostatiques et des cartes pour placer les éléments du puzzle.

		Les questions phase d'idéation Qui incarne l'appel à idées dans l'organisation ? S'agit-il d'un appel à projets ou d'un appel à candidatures sur des projets ou thématiques déjà définis ? Quel périmètre donner à l'appel à idées (thématique, ouvert, incrémental...) ? Quelle population peut y répondre ? Quel niveau de structuration des idées est attendu ? Quel contenu et quels outils diffuser ? Comment seront sélectionnés les projets et/ou les personnes ? A quelle fréquence l'appel à idées sera-t-il ouvert ? En continu ou par promotion ? Les questions phase de maturation Fonctionnement en continu ou par promotion (si en promotion, combien de projets par promotion) ? A quelle fréquence le programme de maturation aura-t-il lieu ? Quels sont les KPI pour les projets ? Comment seront sélectionnés les projets pour continuer en accélération ? Quelle implication des intrapreneurs ? Ont-ils du temps dédié pour leur projet ? Combien de temps dure cette maturation ? Combien d'intrapreneurs par projet en moyenne ? Présentiel ou à distance ? Si présentiel où cette phase aura lieu (interne ou externe) ?		
10 mins 15h10-15h20	PAUSE			
<i>* service communication</i>	Capsule vidéo par le service communication	Valoriser les visions individuelles	Chaque participant répond à : "Pour moi, l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône, c'est..."	Smartphone/caméra, coin calme
40 mins 15h20 – 16h (en 2 groupes)	Corto/Charlotte Atelier Charte	4 participants + 2 étudiants + 1 encadrant Quels éléments indiquer dans une charte d'intrapreneuriat ? Différents éléments peuvent être évoqués dans une charte d'intrapreneuriat, notamment à travers des axes	Complétude des rubriques Chaque groupe dispose d'un	Supports Charte et Flyer Post'it

	Guillaume /Milia Atelier Flyer	RH, légaux ou financiers. La charte d'intrapreneuriat ou lettre de mission permet de formaliser les conditions de détachement des intrapreneurs et leurs obligations et droits dans le cadre de nouvelles responsabilités. Elle permet également de préciser les obligations et droits de l'entreprise par rapport aux intrapreneurs. Ce document permet également de clarifier des éléments de propriété intellectuelle ou encore de rétribution financière potentiellement liés aux missions des intrapreneurs. 4/5 participants + 2 étudiants + 1 encadrant « Pourquoi lancer un programme d'intrapreneuriat » Les salariés sont au coeur de ce programme car ils sont les plus pertinents pour porter et développer ces innovations : Ils sont en contact direct avec les écosystèmes (partenaires, usagers, collaborateurs), et donc ils sont les mieux à même de percevoir les attentes et les évolutions des besoins. Partis pris Le programme s'appuie sur le concept d'innovation frugale car nous sommes persuadés qu'il est possible, et même bénéfique, d'innover avec peu de ressources. Cela oblige à penser des solutions répondant au juste nécessaire des besoins de nos usagers, partenaires et collaborateurs. Afin de permettre cette innovation frugale nous nous basons sur : Le méthodes "de laboratoire d'innovation", comme le design thinking et prototypage, qui mettent au centre les besoins des utilisateurs et permettent de lancer rapidement des produits avec des coûts très réduits. La culture du faire : vous serez amenés à développer vous-même votre prototype, votre site ou vos campagnes de communication. « Pourquoi vous ? » La capacité à prendre des risques : comme dans l'entrepreneuriat, un bon intrapreneur doit être capable de porter ses convictions même quand elles vont à l'encontre des modes de fonctionnement actuels, il ne doit	étudiant rapporteur pour la séance suivante.	
--	--	---	---	--

		pas avoir peur de prendre des décisions qui remettent en cause le statu quo. La capacité et volonté de délivrer soi-même / sans prestataire : à l'inverse d'un projet classique où l'on va prendre des prestataires pour faire (agence de communication, agence de développement, agence de design etc.), dans l'intrapreneuriat il est central d'avoir des profils qui sont prêts à faire/prototyper car c'est la meilleure manière d'apprendre de ses bénéficiaires et d'avoir un produit qui réponde à leurs besoins. La capacité à se remettre en question en fonction des retours utilisateurs, à pivoter (faire évoluer son projet) si besoin, à intégrer de nouvelles méthodes et manières de travailler, à être agile et flexible : être en posture d'apprendre et de réapprendre. L'autonomie et la pro-activité : même si l'accompagnement est présent, les profils sélectionnés doivent être suffisamment autonomes pour mener seuls les actions définies (organiser des focus group, mener des entretiens etc.) et être forces de proposition. « Objectifs du programme » Les objectifs sont de : Valider l'existence et la compréhension du besoin des utilisateurs (internes et/ou usagers) Définir une proposition de valeur claire, simple et unique Développer une version provisoire de la solution (Beta, V1, etc.) Tester et valider la pertinence de la solution sur un périmètre d'expérimentation Valider les principales hypothèses de modèle économique ou de gains/économies dans le cas d'un projet interne Définir un plan d'action pour continuer de développer le projet Construire une équipe solide et complémentaire engagée autour de l'impact du projet Evaluer un ROI réaliste du projet	
--	--	---	--

20 mins 16h – 16h25 (en collectif)	Corto/Charlotte Guillaume /Milia Restitution avec jeu de rôle Anges & Démons	Restitution Atelier Charte (Flyer Démons et charte anges) Restitution Atelier Flyer (Charte Démons et Flyer Demon)	un “ange” défend, un “démon” critique dans la bienveillance	
5 mins Déclution	Eline/Astrid Mur des idées folles	Libérer l'imagination et rêver grand	Chaque participant écrit son idée d'intrapreneuriat “folle mais géniale”	Post-its colorés, panneau ou mur

Méthodes d'animation :



46-anges_demons.pdf

✨ Hypothèse d'aboutissement pour une demi-journée de préfiguration sur l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône

Si de nombreuses idées pourraient émerger pour nourrir la réflexion collective, certaines pistes pourraient être considérées comme prioritaires par les participants : dispositif pour détecter et sélectionner des intrapreneurs ; définition des règles du jeu de l'intrapreneuriat (contrat d'engagement, modalités de reconnaissance, critères d'évaluation, etc.) ; valorisation du travail accompli : le rapport gagnant | gagnant (prime, formation, évolution professionnelle... afin de valoriser leur engagement de manière individualisée).

Annexe 3 : Grille d'entretien pour les organismes partenaires et les intrapreneurs

Grille d'entretien pour le partenaire

Angle d'étude	Thèmes	Questions
Pourquoi	Pourquoi avoir mis en place l'intrapreneuriat ?	- Comment avez-vous entendu parler d'intrapreneuriat pour la première fois ? - Dans la mise en place de l'intrapreneuriat, quels étaient vos objectifs ? (financier, social, RSE...) - Est-ce que ça répond à un besoin où pouvez-vous vous en passer ?
Comment	Initiation du projet dans l'organisme	- Comment la direction l'a accepté ? - Qui s'en charge ?
	Financièrement	- Quel budget? - Y a-t-il une rétribution financière pour les intrapreneurs ?
	Faire connaître l'intrapreneuriat	Qui est concerné ? Tous les publics sont-ils en capacité de répondre ? + cumul des fonctions Comment avez-vous fait pour les motiver et rendre l'intrapreneuriat attrayant / attractif ? Quelle réception des salariés ?
	Difficultés liées au public	Dans l'administration, pas la même culture de l'entreprise que dans le privé, comment avez-vous développé l'état d'esprit d'innovation dans l'organisme ? Le droit à l'erreur...
	Pratiques concrètes liées à l'intrapreneuriat	- Comment la sélection d'une idée est faite : appels d'innovation régulièrement ? sur un thème précis ? Ou attendent que l'initiative vienne du salarié ? - Sur la sélection: critère de temporalité/durée ?

		- Y a-t-il du temps libéré ? Quelles ressources vous leur offrez ? - Si laboratoire d'innovation : comment exploiter ce tiers-lieu ? - Incubateur / prototypage : jusqu'à quelle phase du projet l'intrapreneur est-il accompagné ? Jusqu'où va l'innovation ? - Si une idée ne fonctionne pas, se solde par un échec, comment gérez-vous ? - Si elle fonctionne, qui tire les bénéfices ? - Avez-vous anticipé le retour de l'intrapreneur, reprend-il le même poste ? - Relation hiérarchie / intrapreneur : que faire si l'intrapreneur se prend un stop de la hiérarchie ?
Retour d'expérience		- Qu'est-ce que vous en tant que partenaire, ça vous a apporté ? - Qu'en est-il pour les années à venir ? - Satisfaction d'avoir mis en place ce mécanisme ? - Quels sont les résultats concrets ? (fidélisation des salariés) - Qu'est-ce que vous auriez fait autrement (si vous en aviez eu la possibilité) ?

1- Pourquoi avoir mis en place l'intrapreneuriat ? (raisons)

- Comment avez-vous entendu parler d'intrapreneuriat pour la première fois ?
- Quel était le but derrière ? (financier, social, RSE...)
- Est-ce que ça répond à un besoin ou pouvez-vous vous en passer ?

2- Comment ? (matérialisation concrète)

- Matériellement

- Initiation du projet dans l'organisme : Comment la direction l'a accepté ?
- Qui s'en charge ?

- Financièrement : financement.... Comment le budget a-t-il été voté ? Quel budget ?

- Récompense des intrapreneurs ?

- Processus décisionnel

Qui est concerné ? ⇒ cumul des fonctions

Comment avez-vous fait pour les motiver ?

Comment avez-vous fait pour rendre l'intrapreneuriat attrayant / attractif ?

Quelle réception des salariés ?

Focus sur le public:

- Dans l'administration, pas la même culture de l'entreprise que dans le privé, comment avez-vous développé l'état d'esprit d'innovation dans l'organisme ? Le droit à l'erreur...

Timeline + exemple d'un cas concret

- Comment la sélection d'une idée est faite : lance des appels d'innovation régulièrement ? sur un thème précis ? Ou attendent que l'initiative vienne du salarié ?
- Y a-t-il du temps libéré ? Quelles ressources vous leur offrez ?
- Si laboratoire d'innovation : comment exploiter ce tiers-lieu ?
- Incubateur / prototypage : jusqu'à quelle phase du projet l'intrapreneur est-il accompagné ? Jusqu'où va l'innovation ?
- Si une idée ne fonctionne pas, se solde par un échec, comment gérez-vous ?
- Si elle fonctionne, qui tire les bénéfices ?
- Avez-vous anticiper le retour de l'intrapreneur, reprend-il le même poste ?
- Relation hiérarchie / intrapreneur : que faire si l'intrapreneur se prend un stop de la hiérarchie ?

Communication : comment avez-vous informé les salariés ?

Difficultés / barrières rencontrées dans la mise en place et à l'issue

3- Retour d'expérience : quels bénéfices tirez-vous ?

- Qu'est-ce que vous en tant que partenaire, ça vous a apporté ?
- Qu'en est-il pour les années à venir ?
- Satisfaction d'avoir mis en place ce mécanisme ?
- Quels sont les résultats concrets ? (au niveau de la fidélisation des salariés)
- Qu'est-ce que vous auriez fait autrement (si vous en aviez eu la possibilité) ?

1. Agent / Intrapreneur

1- Pourquoi ? (raisons)

- Comment avez-vous entendu parler d'intrapreneuriat pour la première fois ? (focus communication)
- Comment avez-vous eu votre idée ?
- Comment vous vous êtes dit : je vais utiliser l'intrapreneuriat
- Pourquoi avoir voulu développer votre idée via l'intrapreneuriat et pas autrement ? Quels avantages ?

2- Comment ? (matérialisation concrète)

Focus sur le public:

- Dans l'administration, pas la même culture de l'entreprise que dans le privé, comment avez-vous développé l'état d'esprit d'innovation dans l'organisme ? Le droit à l'erreur...

Timeline + exemple d'un cas concret

- Comment la sélection d'une idée est faite : lance des appels d'innovation régulièrement ? sur un thème précis ? Ou attendent que l'initiative vienne du salarié ?
- Y a-t-il du temps libéré (soumis au temps ou non) ? Quelles ressources vous a-t-on offertes ? Journée-type -> qui gère votre emploi du temps
- Quel niveau d'autonomie vous avez eu ?
- Si laboratoire d'innovation : comment exploiter ce tiers-lieu
- Si votre idée ne fonctionne pas, se solde par un échec, comment vous allez être accompagné ?
- Si elle fonctionne, qui tire les bénéfices ?
- Avez-vous anticiper votre retour de l'intrapreneur, reprend-il le même poste ? Quid des compétences que vous avez acquises

Difficultés / barrières rencontrées dans la mise en place et à l'issue

3- Retour d'expérience : quels bénéfices tirez-vous ?

- Avez-vous ressenti les relations hiérarchiques ?
- Vous êtes-vous senti illégitime de présenter votre idée à un moment ? Autocensure, craintes...
- Qu'est-ce que vous en tant qu'intrapreneur ET salarié (mobilité interne, prime ou non, rétribution symbolique...) ça vous a apporté ?
- Qu'en est-il pour les années à venir ?
- Satisfaction d'avoir mis en place votre innovation ?
- Estimez-vous avoir une relation différente avec votre employeur maintenant
- Qu'est-ce que vous auriez fait autrement (si vous en aviez eu la possibilité) ?

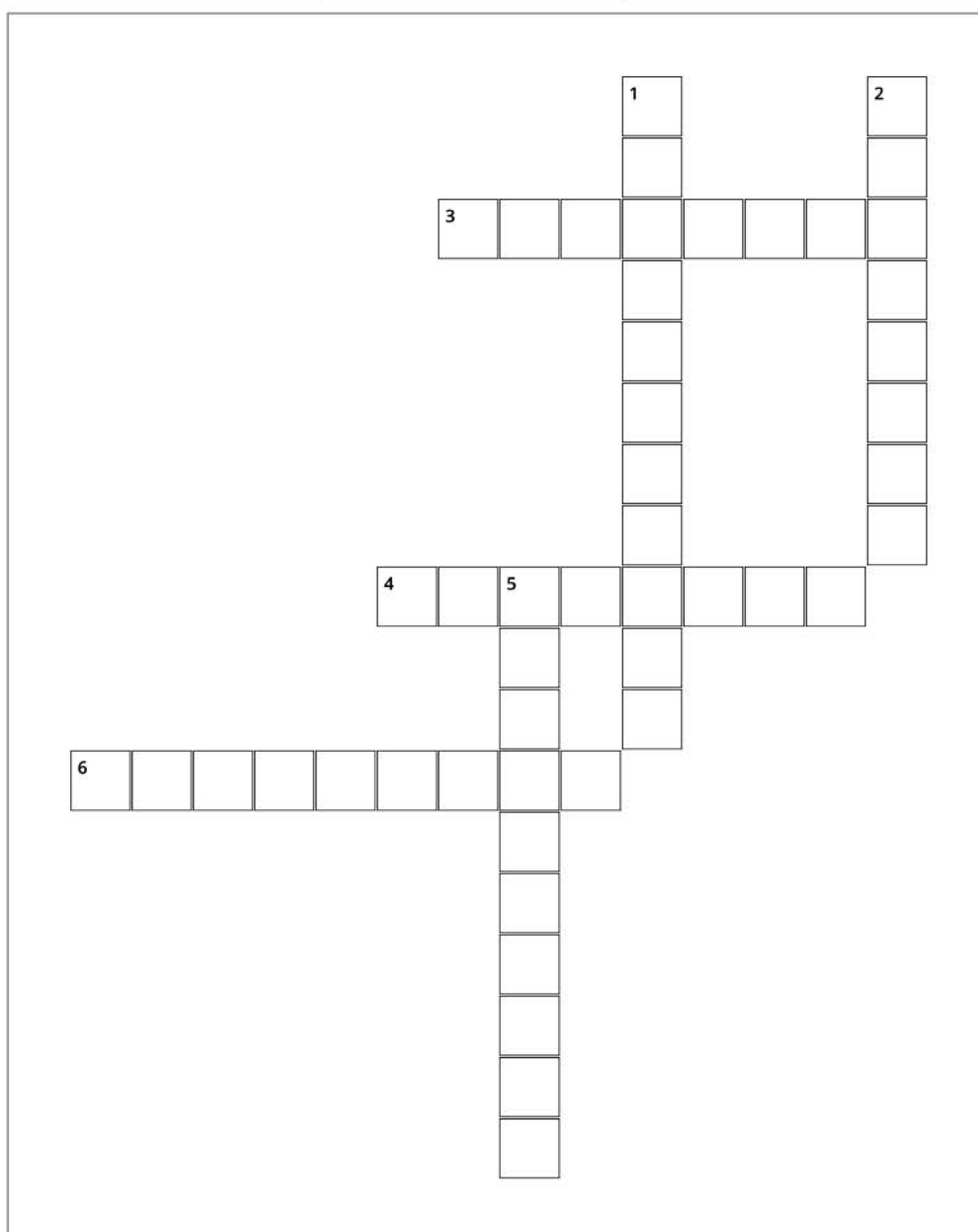
Angles d'études	Thèmes	Questions
Pourquoi		- Comment avez-vous entendu parler d'intrapreneuriat pour la 1ère fois ? - Comment avez-vous eu votre idée ? - Pourquoi avoir voulu développer votre idée via l'intrapreneuriat et pas autrement ? Quels avantages ? + motivations
Comment	Difficultés liées au public	Dans l'administration, pas la même culture de l'entreprise que dans le privé, comment avez-vous développé l'état

		d'esprit d'innovation dans l'organisme ? Le droit à l'erreur...
	Pratiques concrètes liées à l'intrapreneuriat	- Comment la sélection d'une idée est faite : lance des appels d'innovation régulièrement ? sur un thème précis ? Ou attendent que l'initiative vienne du salarié ? - Y a-t-il du temps libéré (soumis au temps ou non) ? Quelles ressources vous a-t-on offertes ? - Demander journée-type - Quel niveau d'autonomie vous avez eu? - Si laboratoire d'innovation : comment exploiter ce tiers-lieu - Si votre idée ne fonctionne pas, se solde par un échec, comment vous allez être accompagné ? - Si elle fonctionne, qui tire les bénéfices ? - Avez-vous anticiper votre retour de l'intrapreneur, reprend-il le même poste? Quid des compétences que vous avez acquises
Retour d'expérience		- Avez-vous ressenti les relations hiérarchiques ? - Vous êtes-vous senti illégitime de présenter votre idée à un moment ? Autocensure, craintes... - Qu'est-ce que vous en tant qu'intrapreneur ET salarié (mobilité interne, prime ou non, rétribution symbolique...) ça vous a apporté ? - Qu'en est-il pour les années à venir ? - Satisfaction d'avoir mis en place votre innovation ? - Estimez-vous avoir une relation différente avec votre employeur maintenant - Qu'est-ce que vous auriez fait autrement (si vous en aviez eu la possibilité) ?

		- Si on vous avait refusé l'intrapreneuriat, seriez-vous resté dans le groupe ?
--	--	---

Annexe 4 : Atelier 'Construction de la charte de l'intrapreneur' lors de l'après midi co-construction avec les agents de la Caf. Réalisation d'un mot croisé

Les qualités de lintrapreneur



Horizontal

- 3. Synonyme de nouveau
- 4. Inverse de rigide
- 6. Capacité à travailler seul

Vertical

- 1. Sens de l'équipe
- 2. Plénitude de développement
- 5. Proactif

MUSÉE DES INSPIRATIONS



INCLUSION

POUR LANCER UN PROGRAMME D'INTRAPRENEURIAT

QUELLES MODALITÉS OPÉRATIONNELLES POUR NOTRE DÉMARCHE D'INTRAPRENEURIAT ?



ATELIER 1

CO-CONSTRUCTION DU PUZZLE DE DÉPLOIEMENT

FOCUS CHARTE INTRAPRENEURIAT



ATELIER 2

ORGANISATION PRATIQUES

FOCUS FLYER INTRAPRENEURIAT

“NOM DU PROGRAMME est ...

(un programme, une démarche, une plateforme, un lieu...)

qui fait ...

(décrire la chaîne de valeur de votre programme)

pour permettre à ...

(Collaborateurs, directions (être spécifiques sur la typologie recherchée))

qui ont

(problème)

de ...

(bénéfice du programme)”

ATELIER 2

ORGANISATION PRATIQUES

MUR DES IDÉES FOLLES

CHAQUE PARTICIPANT ÉCRIT SON IDÉE
D'INTRAPRENEURIAT "FOLLE MAIS GÉNIALE"



DÉCLUSION

LIBÉRER L'IMAGINATION ET RÊVER GRAND

Annexe 6 : Tableau récapitulatif du benchmark réalisé à la date du 19/11/2025

D'autres entretiens ont été réalisés par la suite)

Entretien	Moyens employés	Ressources financières/temps	Nombre de coach nécessaires	Lieu + étapes du projet	Public concerné	Communication	Points de vigilance
Yvan LEVY - DORA betagouv.fr	Tout leur temps est aménagé -> ce sont des détachés, dont le statut ne change pas, ils sont toujours fonctionnaires	betagouv -> financement initial minimum de 150 000 € par Startup d'État. Financement croisé -> financeur principal est le ministère	Au départ, une Startup d'État est généralement composée d'un agent public et d'un développeur travaillant à temps plein sur la start-up, accompagnés par un coach - Déblocage d'un budget + montage d'une équipe dédiée - Passage à l'échelle - Reintégration dans un ministère	Accompagnement: - Besoin détecté -> Volonté de porter un projet - Déblocage d'un budget + montage d'une équipe dédiée - Passage à l'échelle - Reintégration dans un ministère	Pas demandé	Pas demandé	Numérique à double tranchant -> d'un côté facilité, mais aussi (cas d' <i>illectronisme</i>) côté déshumanisant.
Simon Carlo - Pays de la Loire	Accompagnement de 7 mois, 6 journées d'accompagnement + temps de coaching	budget de prototype autour de 40-45k€ Puis ont réduit en internalisant les journées & coachings Donc autour de 20-25k euros (avec une promotion de 4 projets l'année dernière). A la fin des 7 mois, il y a une clôture: Les intra pitchent leur projet devant une audience où il y a de potentiels sponsors/soutiens	Accompagnement de 7 mois, 6 journées d'accompagnement + temps de coaching Chaque année appel "d'offres" // création véritable promotion A déjà accompagné 12 projets	Chronologie de l'accompagnement: Investigation Construction Accélération Leur incubateur sécurise une idée, et accompagne surtout dans l'investigation. L'intrapreneur reste en autonomie dans la démarche d'aller faire du terrain, puis est aidé dans le prototype du projet (proto numérique ou physique).	Profil des agents: Agents publics de catégorie A (cadres) Plus des profils qui s'autorisent/osent/ont l'habitude de mener et piloter des projets Agents de catégorie C	Bcp d'affiches, bcp de mails, des webinaires avec retours d'expérience. Les innov'acteurs -> réseau de transformation publique, un relai qui diffuse et partage le dispositif d'intrapreneuriat public.	Apprentissage très riche de ces démarches. Ca peut faire un break pour les métiers très administratifs, une bulle d'air/leur d'espoir dans les missions de certains. Temps de partage, d'interconnaissance, de retours entre intrapreneurs. Ils se sentent pas seuls, il y a vraiment une promotion qui est créée, ils sont. Faire attention à la culture du droit à l'erreur.s

NOTE DE CADRAGE

PF 1 - Caf du Rhône



**Intrapreneuriat à la Caf du Rhône :
comment réinventer l'action publique de
l'intérieur ?**



Encadré par Cédric SPERANDIO

Etudiants: Eline SERRES, Charlotte AIMARD, Milia BALDACCHINO, Guillaume PERLES, Corto PINOT, Astrid MAZURIC

Commandité par la Caf du Rhône, représentée par Sébastien MARIUS-BUTALI



La Caf du Rhône

La Caf du Rhône (Caisse d'Allocations Familiales) est un organisme public de droit privé en France qui assure une mission de service public. Elle fait partie de la **branche Famille de la Sécurité Sociale** et est chargée de verser aux particuliers des prestations familiales ou sociales.

Depuis 2015, date de création du CafLab, le réseau Caf a la volonté de promouvoir des pratiques d'innovation en utilisant des leviers tels que **l'intelligence collective** ou le **collaboratif**. L'objectif est de faire évoluer ses actions vers l'élaboration de solutions innovantes, de résolution de problèmes au cœur des enjeux de ses missions ou encore l'incubation de projets.

La démarche d'innovation de la Caf du Rhône a connu un bond en janvier 2024 lors de la fondation de **l'EspasLab**, un laboratoire d'innovation au service des collaborateurs « pour faire avec et pas seulement pour ».

Cela s'inscrit dans un cadre national plus large comme le démontre la **Convention d'Objectifs et de Gestion (COG)** de 2023-2027, qui définit les priorités d'intervention et les moyens des Caf. Dans la fiche thématique 14 intitulée, "Soutenir l'innovation pour concevoir et coconstruire un service public", il est évoqué de se saisir de solutions innovantes impliquant les usagers, l'intrapreneuriat y est notamment mentionné.

Ainsi, la Caf du Rhône veut maintenant **aller plus loin** en analysant le potentiel de **l'intrapreneuriat** au sein de l'organisme.

Définition et enjeux



L'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat est un mot valise, en anglais, le terme « *intrapreneurship* » associe les termes « *internal* » et « *entrepreneurship* ». Intraprendre, ce serait **adopter des pratiques entrepreneuriales au sein d'une organisation établie** afin d'atteindre des objectifs de **performance** et/ou de **recherche de profit** dans cette même organisation. Il s'agit d'un concept qui provient du monde anglo-saxon qui s'appliquait initialement dans le secteur privé.

Ces dernières années sont marquées par une **évolution dans les pratiques managériales**, accentuée par la crise Covid qui a donné de nouvelles aspirations aux collaborateurs vers un mode de fonctionnement plus **participatif** et **transversal**. Ainsi, les pratiques intraprenariales se développent de plus en plus dans le secteur public.

Intraprendre à la Caf prend une dimension différente étant donné qu'il s'agit d'un **organisme public**, mais cela s'inscrit dans un mouvement plus large de modernisation du fonctionnement des services publics. Il s'agit donc ici de dépasser la recherche de profit et de **favoriser des objectifs de performance et d'efficacité**.

Problématisation

“ Comment concevoir un dispositif d'intrapreneuriat adapté aux spécificités de la Caf du Rhône, organisme de sécurité sociale, au service de l'innovation sociale et de la qualité de service ?”

Attendus et livrables



ATTENDUS	LIVRABLES	PUBLIC CIBLE
- Analyser le potentiel de l'intrapreneuriat pour l'amélioration des services et de leur efficacité - Réaliser une revue de littérature et un benchmark national sur la pratique de l'intrapreneuriat - Identifier les meilleures pratiques et retours d'expérience - Identifier les leviers de mobilisation des agents - Construire des propositions concrètes adaptées au contexte de la Caf	Rapport d'analyse détaillé des pratiques d'intrapreneuriat (état de l'art, enjeux, benchmarks et propositions) Kit de lancement opérationnel simple et rapidement actionnable pour une campagne d'intrapreneuriat avec des critères d'évaluation pour analyser la pertinence du projet - Un cas d'école/un scénario d'usage simple et rapidement actionnable	- Rapport d'analyse détaillé pour la direction et les managers - Kit de lancement opérationnel pour la direction et les managers - Kit de communication et de sensibilisation à l'intrapreneuriat pour les agents - Un scénario d'usage pour les managers



Méthode de travail

1

Etat de l'art

Réaliser un travail de recherche académique afin d'analyser et synthétiser les approches théoriques associées à l'intrapreneuriat : d'un point de vue historique, ses spécificités dans le secteur public et dans le secteur privé et leurs conditions de succès ainsi que leurs limites.

2

Enquêtes qualitatives (entretiens, benchmark...)

Réaliser des entretiens avec des organismes publics et privés qui ont déjà mis en place l'intrapreneuriat ainsi qu'avec des intrapreneurs repérés dans le cadre d'un benchmark national. Le but étant d'obtenir une vision concrète des actions menées sur le terrain et d'évaluer la pertinence de certaines initiatives par rapport au contexte du projet.

Une fois cette première vague d'entretiens dirigée, une série d'enquêtes qualitatives auprès des agents de la Caf du Rhône sera réalisée.

3

Ateliers de co-création avec les agents de la Caf

En février, avec l'aide de la Caf, une journée de co-création sera organisée afin de tester les premières pistes et de faire émerger des propositions concrètes avec les agents de la Caf et les parties prenantes.

Points d'attention

La Caf du Rhône possède un **site** à **Villefranche-sur-Saône**, il est nécessaire de le **prendre en compte** dans les recherches et de **l'intégrer** dans le kit de lancement d'une campagne d'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat a été **pensé** et **développé** dans des structures **privées**. Il faut rester **vigilant** sur les **spécificités** de la Caf, organisme **public** et ses **contraintes budgétaires** et **légales**

En 2024, la Caf du Rhône a ouvert **l'EspasLab**, un laboratoire d'innovation dont on pourrait se **saisir** dans le projet de recherche.

Prévoir une **acculturation** à tous les échelons de l'organisme: valoriser **l'échec**, et promouvoir le **droit à l'erreur**, favoriser **l'assouplissement** de dispositifs RH

Périmètre d'action



LES ACTEURS

- Caf du Rhône
- L'EspasLab avec ses facilitateurs et super-facilitateurs
- Dizaine d'organismes à consulter

LES PUBLICS

- L'ensemble des agents de la Caf

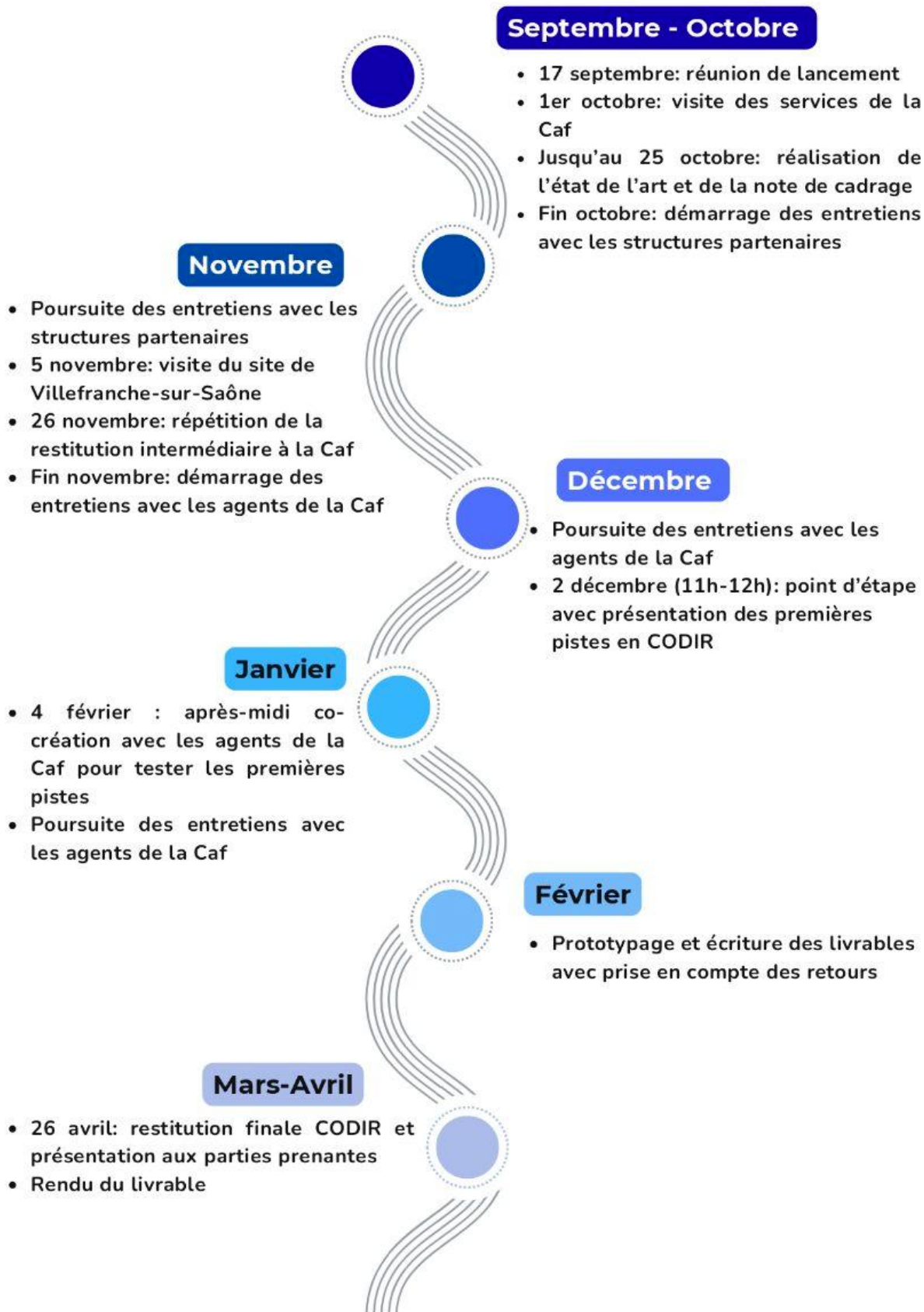
Références bibliographiques majeures



- Alexandre, L., & Lameta, N. (2024). *Chapitre 6. Intrapreneuriat*. Dans *Entrepreneuriat : Outils théoriques et pratiques* (pp. 187–213). EMS Éditions.
- Basso, O., Fayolle, A., & Witmeur, O. (2016). *Chapitre 20. L'intrapreneuriat*. Dans *Entreprendre* (pp. 379–393). De Boeck Supérieur.
<https://doi.org/10.3917/dbu.janss.2016.01.0379>
- Blondel, F., & Loubaresse, É. (2023). *Questionner la fabrique de l'intrapreneuriat*. *Revue de l'Entrepreneuriat / Review of Entrepreneurship*, 22(3), 97–103.
<https://doi.org/10.3917/e.entre.223.0097>
- Kern Gomes, R., Lapolli, É. M., & Hikkerova, L. (2018). *Les pratiques intrapreneuriales dans le secteur public : une étude de cas de l'entreprise Embrapa*. *Management & Prospective*, 35(3), 91–107.
- Leminen, S., Westerlund, M., & Nyström, A. G. (2012). *Living labs as open-innovation networks*. *Technology Innovation Management Review*, 2(9), 6–11.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row. (Édition française : Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*. Éditions d'Organisation.)

Calendrier





CHARTE DE L'INTRAPRENEURIAT





CHARTRE DE L'INTRAPRENEURIAT

Objectifs et philosophie du programme

- 1. Pourquoi un programme d'intrapreneuriat ?**
- 2. Les qualités de l'intrapreneur**
- 3. Définitions**
- 4. Pourquoi pas vous ?**

Organisation pratique

- 1. Les obligations de l'intrapreneur**
- 2. Les obligations de la structure**

Et après ?

- 1. Ambassadeur**
- 2. Alumni/tueur**
- 3. Intégration à la direction innovation ?**



Objectifs et philosophie du programme

Pourquoi un programme d'intrapreneuriat ?

Le programme d'intrapreneuriat a pour objectif principal :

- La transformation culturelle : innover sur les manières de travailler, aller vers un nouveau modèle d'organisation avec plus d'autonomie et transformer les pratiques des collaborateurs.
- La transformation de la Caf : tester et développer des projets qui vont rendre l'organisation plus efficace, améliorer la qualité de services pour les salariés et les bénéficiaires.
- Les salariés sont au coeur de ce programme car ils sont les plus pertinents pour porter et développer ces innovations : ils sont en contact direct avec les services de la Caf et donc ils sont les mieux à même de percevoir les irritants et comment les choses pourraient être améliorées.

Qualités de l'intrapreneur

Autonome

Travail d'équipe

Créatif

Innovant

Aime relever les défis

Définition

L'intrapreneuriat renvoie au processus d'innovation et de prise d'initiative porté par des salariés, à l'intérieur même de leur structure d'appartenance.

Parti pris

Le programme d'intrapreneuriat de la Caf s'appuie sur le principe d'innovation frugale, convaincu qu'il est possible, et même souhaitable, d'innover avec des ressources limitées. Cette approche encourage la recherche de solutions simples, efficaces et directement orientées vers les besoins réels de nos usagers, de nos partenaires et de nos collaborateurs.

Pour favoriser cette dynamique, le programme s'inspire des méthodes issues du monde des start-ups, telles que le design thinking ou le lean startup, qui placent l'utilisateur au centre du processus de conception et permettent de tester rapidement de nouvelles idées à moindre coût.

Enfin, la culture du "faire" occupe une place essentielle : les intrapreneurs sont invités à concevoir concrètement leurs prototypes, leurs outils numériques ou leurs supports de communication, afin de passer rapidement de l'idée à l'expérimentation.

Pourquoi pas vous ?

Participer au programme d'intrapreneuriat de la Caf, c'est l'opportunité de mettre **votre créativité et votre engagement au service de l'intérêt général**. Ce dispositif vise à développer des compétences clés déjà souvent présentes chez nos collaborateurs, et à les renforcer dans un cadre favorisant l'expérimentation et la coopération.

Nous valorisons avant tout :

La capacité à oser et à innover. Comme dans l'entrepreneuriat, l'intrapreneur public doit savoir défendre ses convictions, même lorsqu'elles bousculent certaines pratiques établies. Prendre des initiatives, proposer de nouvelles approches de service, c'est contribuer directement à l'amélioration du quotidien de nos allocataires et partenaires.

La volonté d'agir et de concrétiser soi-même. Le programme encourage les agents à concevoir et tester leurs propres solutions plutôt que de les déléguer, bien qu'ils soient accompagnés d'experts selon le projet.

L'agilité et la remise en question. Être intrapreneur, c'est accepter de se confronter au retour des utilisateurs, d'ajuster son projet, voire de le faire évoluer si besoin. Cette posture d'apprentissage permanent est essentielle pour construire des solutions durables, centrées sur l'humain.

L'autonomie et la proactivité. Si un accompagnement est prévu tout au long du parcours, les intrapreneurs doivent être capables d'avancer de manière autonome, d'organiser eux-mêmes leurs démarches (entretiens, tests, ateliers utilisateurs...) et d'être force de proposition à chaque étape.

Rejoindre cette démarche, c'est faire **le choix de devenir acteur du changement à l'intérieur même de la Caf**, et de contribuer à bâtir une administration plus innovante, plus proche et plus réactive face aux besoins de la société.

Objectifs du programme

Cette première étape d'accompagnement vise à poser des bases solides pour la réussite du projet intrapreneurial au sein de la Caf. Elle permet d'assurer la cohérence entre l'idée initiale, les besoins réels des usagers, et la faisabilité opérationnelle.

Les objectifs principaux sont les suivants :

- Valider le besoin utilisateur, qu'il s'agisse de publics internes (agents, services supports) ou externes (allocataires, partenaires).
- Définir une proposition de valeur claire, simple et pertinente, centrée sur la réponse concrète à ce besoin.
- Développer une première version de la solution (prototype, version bêta, V1) afin de la matérialiser et de la rendre testable.
- Expérimenter et mesurer la pertinence de la solution sur un périmètre restreint, avant tout déploiement élargi.
- Valider les principales hypothèses d'efficacité, qu'il s'agisse d'un modèle économique, de gains d'efficacité ou d'économies internes pour la Caf.
- Élaborer un plan d'action clair et réaliste pour poursuivre le développement et la mise en œuvre du projet.
- Constituer une équipe pluridisciplinaire et engagée, rassemblant des compétences complémentaires autour de la finalité du projet et de son impact social.
- Évaluer un retour sur investissement (ROI) réaliste, prenant en compte non seulement les aspects financiers, mais aussi la valeur ajoutée en termes de qualité de service, de simplification et d'innovation.

Organisation pratique

Obligations de la structure :

Modalités d'accompagnement

L'intrapreneur est accompagné, en interne ou en externe. Soit pour mettre à disposition des ressources au bon moment, soit pour développer les compétences de l'intrapreneur afin qu'il évolue en autonomie par la suite.

Processus de Go / No Go

Le programme comprend trois étapes de validation principales, à l'issue de chaque phase. Des validations circonstanciées peuvent aussi avoir lieu à n'importe quel moment. Ces étapes permettent de s'assurer que le projet réponde bien aux attentes fixées.

Chaque refus ou arrêt du projet est notifié afin d'en expliquer les raisons. De la même manière, chaque projet refusé lors de la sélection en phase d'idéation doit être notifié et expliqué par une note de quelques lignes.

Temps de détachement

Le temps de détachement est modulable et issu d'un commun accord de l'intrapreneur avec sa hiérarchie. A noter que celui-ci est déterminé par les besoins de la mission et peut être un détachement intégral.



Organisation pratique

Obligations de l'intrapreneur :

Responsabilité de l'intrapreneur

Comme précisé, l'intrapreneur est accompagné dans sa mission, et la direction s'engage à favoriser son environnement. Toutefois, l'intrapreneur doit aussi s'engager à :

1. Etre responsable de l'avancée et du reporting de son projet
2. Respecter les éléments de la charte
3. Suivre le programme d'accompagnement et être ouvert aux nouvelles méthodes
4. S'engager à respecter les objectifs
5. Remonter les problèmes et risques liés au projet

Rattachement hiérarchique

L'intrapreneur reste rattaché à sa hiérarchie initiale. Le reporting du projet s'opère auprès du sponsor, c'est-à-dire la direction.

Durée

La durée est modulable en fonction des besoins de la mission. La fourchette classique étant de 6 à 9 mois (comprenant souvent $\frac{1}{3}$ pour la maturation, $\frac{2}{3}$ pour l'incubation.)



ET APRÈS ?

Suites du programme et modalités de sortie

Pérenniser le projet et inspirer de nouvelles initiatives à la Caf du Rhône en devenant ambassadeur !

L'ancien intrapreneur devient le porte-parole du produit développé, en s'impliquant activement dans la diffusion et l'appropriation du projet au sein de la Caf. Cela passe notamment par l'organisation d'événements internes tels que des séminaires, des formations ou encore des retours d'expérience. Cette démarche contribue plus largement à la promotion d'une culture d'innovation au sein de la Caf du Rhône.

Capitaliser sur l'expérience acquise et renforcer l'écosystème d'innovation en intégrant un réseau alumni intrapreneurs !

L'ancien intrapreneur s'inscrit dans une démarche de transmission en accompagnant les futurs intrapreneurs dans le développement de leurs projets. Il contribue ainsi activement à l'aide à l'idéation et à la maturation des nouveaux projets pour la Caf du Rhône, en soutenant les porteurs d'initiative dès les premières phases de réflexion jusqu'à la structuration de leurs solutions.

Offrir des débouchés concrets et renforcer les liens avec l'innovation publique via une perspective d'intégration à la Direction de l'innovation de la Caf du Rhône !

L'expérience d'intrapreneuriat ne s'arrête pas : elle se valorise. Compétences renforcées, expertise en innovation et en pilotage de projet reconnues : autant d'atouts pour rejoindre des structures comme l'EspasLab ou contribuer à des projets numériques d'envergure.

Annexe 9 : Flyer pédagogique (1)



L'INTRAPRENEURIAT

L'intrapreneuriat permet à tous les agents de proposer, expérimenter et faire évoluer des idées, contribuant à des projets innovants au service des usagers et de la Caf.

OUVERT À TOUS

1. Comprendre les besoins des usagers
2. Imaginer et expérimenter des solutions
3. Construire des projets utiles et viables

Le programme s'appuie sur l'innovation frugale : innover avec peu de ressources pour concevoir des solutions répondant aux besoins essentiels de nos usagers, partenaires et collaborateurs

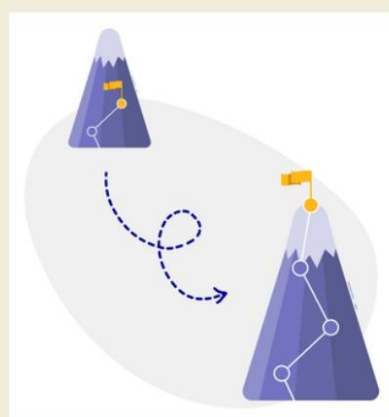
Les agents portent les projets d'intrapreneuriat et sont accompagnés, à chaque étape, par l'EspasLab grâce à des méthodes, des outils et un appui dédié.

PROPOSEZ, EXPÉRIMENTEZ, DÉPLOYEZ

COMMENT ÇA MARCHE ?

Une idée pour améliorer le quotidien de votre service et l'expérience des usagers ? Passez à l'action !

**RENDEZ-VOUS
SUR L'INTRANET**



Les projets proposés seront examinés et sélectionnés par un jury.

MOYENS À DISPOSITION

DES OUTILS :

Espaces et outils pour expérimenter : laboratoire d'innovation, studio multimédia, salle modulable.



DES MÉTHODES :

Culture du faire :
autonomie et proactivité.
Des méthodes issues de laboratoires d'innovation (prototypage, test utilisateur...).



DES COMPÉTENCES :

Accompagnement et compétences :

facilitateurs issus du lab et accélération de l'apprentissage tout en restant pleinement acteurs de leur projet.

DES SOLUTIONS :

Détachement du temps de travail pour se consacrer au projet intrapreneurial.



L'INTRAPRENEURIAT :

**VOTRE OPPORTUNITÉ D'INNOVER AUTREMENT
VOUS ATTEND. REJOIGNEZ L'AVENTURE !**

POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Rendez-vous sur
l'intranet Cafcom

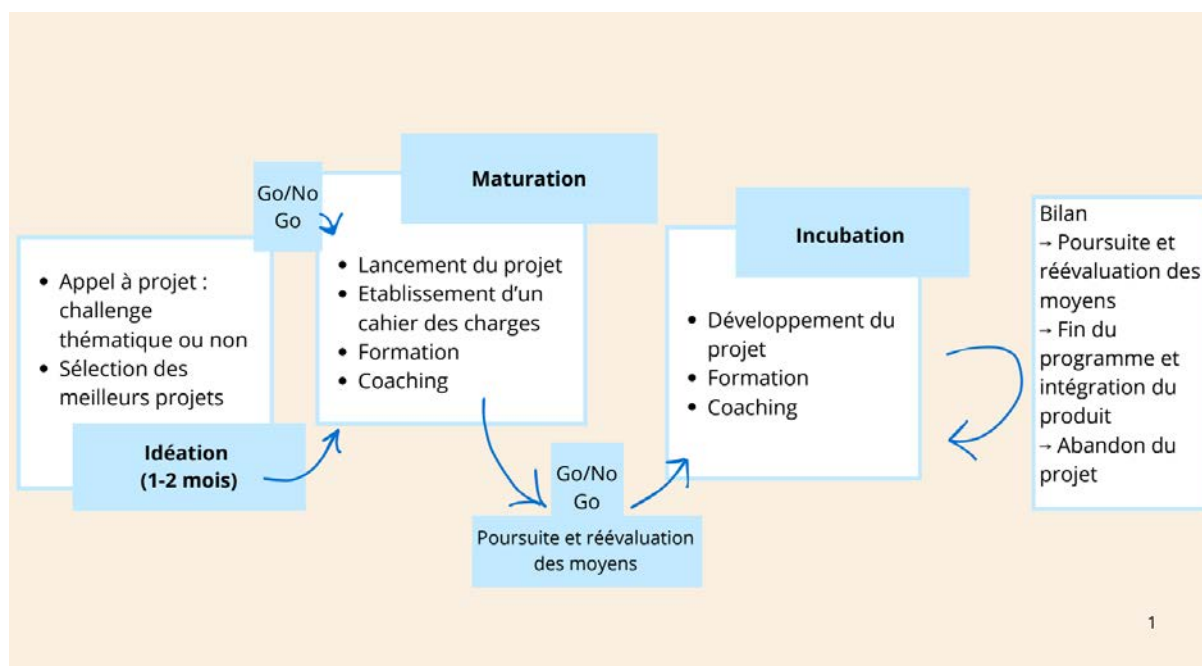


Porté par l'EspasLab,
l'intrapreneuriat est co-
construit avec les
agents de la Caf du
Rhône, des laboratoires
d'innovation publique et
étudiants de la Public
Factory

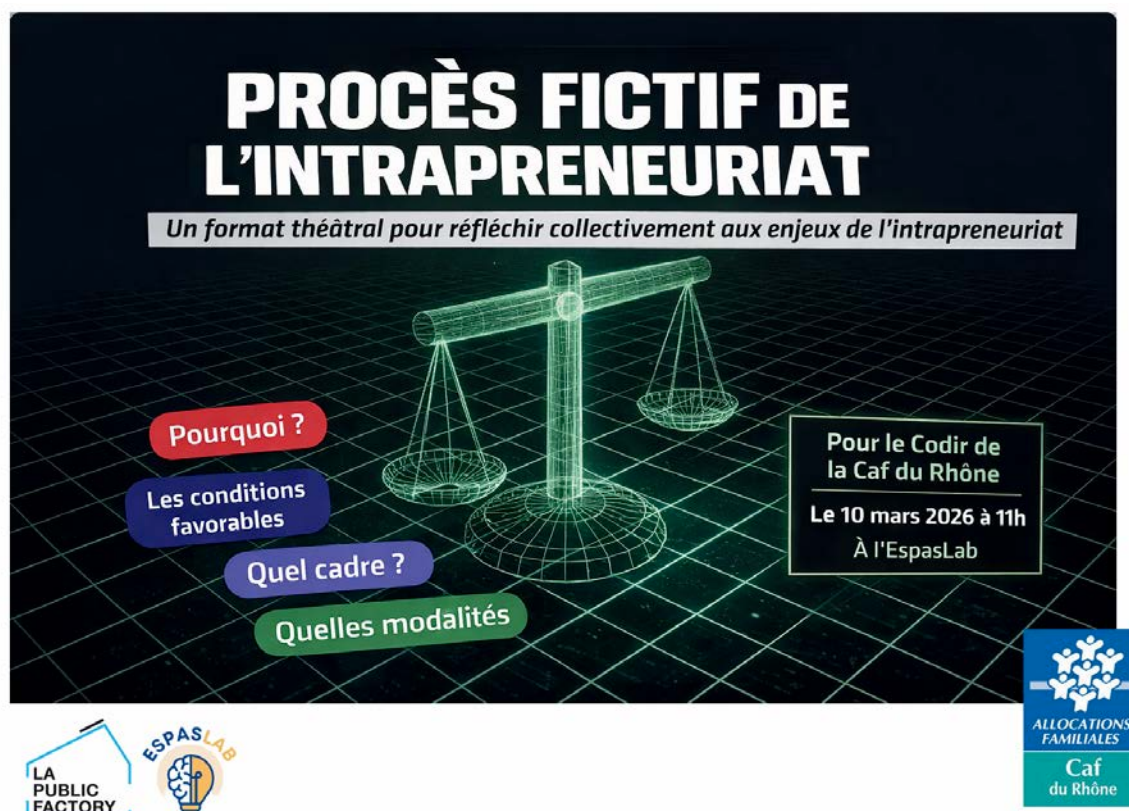
PROPOSEZ, EXPÉRIMENTEZ, DÉPLOYEZ



Annexe 11 : Kit clé en main d'un dispositif l'intrapreneuriat à la Caf du Rhône



Annexe 12 : Affiche de notre présentation au CODIR le 10/03/2026 : Procès fictif de l'intrapreneuriat



CHARTRE DE L'INTRAPRENEURIAT





CHARTRE DE L'INTRAPRENEURIAT

Objectifs et philosophie du programme

1. Pourquoi un programme d'intrapreneuriat ?
2. Les qualités de l'intrapreneur
3. Définitions
4. Pourquoi pas vous ?

Organisation pratique

1. Les obligations de l'intrapreneur
2. Les obligations de la structure

Et après ?

1. Ambassadeur
2. Alumni/tueur
3. Intégration à la direction innovation ?



Objectifs et philosophie du programme

Pourquoi un programme d'intrapreneuriat ?

Le programme d'intrapreneuriat a pour objectif principal :

- La transformation culturelle : innover sur les manières de travailler, aller vers un nouveau modèle d'organisation avec plus d'autonomie et transformer les pratiques des collaborateurs.
- La transformation de la Caf : tester et développer des projets qui vont rendre l'organisation plus efficace, améliorer la qualité de services pour les salariés et les bénéficiaires.
- Les salariés sont au coeur de ce programme car ils sont les plus pertinents pour porter et développer ces innovations : ils sont en contact direct avec les services de la Caf et donc ils sont les mieux à même de percevoir les irritants et comment les choses pourraient être améliorées.

Qualités de l'intrapreneur

Autonome

Travail d'équipe

Créatif

Innovant

Aime relever les défis

Définition

L'intrapreneuriat renvoie au processus d'innovation et de prise d'initiative porté par des salariés, à l'intérieur même de leur structure d'appartenance.

Parti pris

Le programme d'intrapreneuriat de la Caf s'appuie sur le principe d'innovation frugale, convaincu qu'il est possible, et même souhaitable, d'innover avec des ressources limitées. Cette approche encourage la recherche de solutions simples, efficaces et directement orientées vers les besoins réels de nos usagers, de nos partenaires et de nos collaborateurs.

Pour favoriser cette dynamique, le programme s'inspire des méthodes issues du monde des start-ups, telles que le design thinking ou le lean startup, qui placent l'utilisateur au centre du processus de conception et permettent de tester rapidement de nouvelles idées à moindre coût.

Enfin, la culture du "faire" occupe une place essentielle : les intrapreneurs sont invités à concevoir concrètement leurs prototypes, leurs outils numériques ou leurs supports de communication, afin de passer rapidement de l'idée à l'expérimentation.

Pourquoi pas vous ?

Participer au programme d'intrapreneuriat de la Caf, c'est l'opportunité de mettre **votre créativité et votre engagement au service de l'intérêt général**. Ce dispositif vise à développer des compétences clés déjà souvent présentes chez nos collaborateurs, et à les renforcer dans un cadre favorisant l'expérimentation et la coopération.

Nous valorisons avant tout :

La capacité à oser et à innover. Comme dans l'entrepreneuriat, l'intrapreneur public doit savoir défendre ses convictions, même lorsqu'elles bousculent certaines pratiques établies. Prendre des initiatives, proposer de nouvelles approches de service, c'est contribuer directement à l'amélioration du quotidien de nos allocataires et partenaires.

La volonté d'agir et de concrétiser soi-même. Le programme encourage les agents à concevoir et tester leurs propres solutions plutôt que de les déléguer, bien qu'ils soient accompagnés d'experts selon le projet.

L'agilité et la remise en question. Être intrapreneur, c'est accepter de se confronter au retour des utilisateurs, d'ajuster son projet, voire de le faire évoluer si besoin. Cette posture d'apprentissage permanent est essentielle pour construire des solutions durables, centrées sur l'humain.

L'autonomie et la proactivité. Si un accompagnement est prévu tout au long du parcours, les intrapreneurs doivent être capables d'avancer de manière autonome, d'organiser eux-mêmes leurs démarches (entretiens, tests, ateliers utilisateurs...) et d'être force de proposition à chaque étape.

Rejoindre cette démarche, c'est faire **le choix de devenir acteur du changement à l'intérieur même de la Caf**, et de contribuer à bâtir une administration plus innovante, plus proche et plus réactive face aux besoins de la société.

Objectifs du programme

Cette première étape d'accompagnement vise à poser des bases solides pour la réussite du projet intrapreneurial au sein de la Caf. Elle permet d'assurer la cohérence entre l'idée initiale, les besoins réels des usagers, et la faisabilité opérationnelle.

Les objectifs principaux sont les suivants :

- Valider le besoin utilisateur, qu'il s'agisse de publics internes (agents, services supports) ou externes (allocataires, partenaires).
- Définir une proposition de valeur claire, simple et pertinente, centrée sur la réponse concrète à ce besoin.
- Développer une première version de la solution (prototype, version bêta, V1) afin de la matérialiser et de la rendre testable.
- Expérimenter et mesurer la pertinence de la solution sur un périmètre restreint, avant tout déploiement élargi.
- Valider les principales hypothèses d'efficacité, qu'il s'agisse d'un modèle économique, de gains d'efficacité ou d'économies internes pour la Caf.
- Élaborer un plan d'action clair et réaliste pour poursuivre le développement et la mise en œuvre du projet.
- Constituer une équipe pluridisciplinaire et engagée, rassemblant des compétences complémentaires autour de la finalité du projet et de son impact social.
- Évaluer un retour sur investissement (ROI) réaliste, prenant en compte non seulement les aspects financiers, mais aussi la valeur ajoutée en termes de qualité de service, de simplification et d'innovation.

Organisation pratique

Obligations de la structure :

Modalités d'accompagnement

L'intrapreneur est accompagné, en interne ou en externe. Soit pour mettre à disposition des ressources au bon moment, soit pour développer les compétences de l'intrapreneur afin qu'il évolue en autonomie par la suite.

Processus de Go / No Go

Le programme comprend trois étapes de validation principales, à l'issue de chaque phase. Des validations circonstanciées peuvent aussi avoir lieu à n'importe quel moment. Ces étapes permettent de s'assurer que le projet réponde bien aux attentes fixées.

Chaque refus ou arrêt du projet est notifié afin d'en expliquer les raisons. De la même manière, chaque projet refusé lors de la sélection en phase d'idéation doit être notifié et expliqué par une note de quelques lignes.

Temps de détachement

Le temps de détachement est modulable et issu d'un commun accord de l'intrapreneur avec sa hiérarchie. A noter que celui-ci est déterminé par les besoins de la mission et peut être un détachement intégral.



Organisation pratique

Obligations de l'intrapreneur :

Responsabilité de l'intrapreneur

Comme précisé, l'intrapreneur est accompagné dans sa mission, et la direction s'engage à favoriser son environnement. Toutefois, l'intrapreneur doit aussi s'engager à :

1. Etre responsable de l'avancée et du reporting de son projet
2. Respecter les éléments de la charte
3. Suivre le programme d'accompagnement et être ouvert aux nouvelles méthodes
4. S'engager à respecter les objectifs
5. Remonter les problèmes et risques liés au projet

Rattachement hiérarchique

L'intrapreneur reste rattaché à sa hiérarchie initiale. Le reporting du projet s'opère auprès du sponsor, c'est-à-dire la direction.

Durée

La durée est modulable en fonction des besoins de la mission. La fourchette classique étant de 6 à 9 mois (comprenant souvent $\frac{1}{3}$ pour la maturation, $\frac{2}{3}$ pour l'incubation.)



ET APRÈS ?

Suites du programme et modalités de sortie

Pérenniser le projet et inspirer de nouvelles initiatives à la Caf du Rhône en devenant ambassadeur !

L'ancien intrapreneur devient le porte-parole du produit développé, en s'impliquant activement dans la diffusion et l'appropriation du projet au sein de la Caf. Cela passe notamment par l'organisation d'événements internes tels que des séminaires, des formations ou encore des retours d'expérience. Cette démarche contribue plus largement à la promotion d'une culture d'innovation au sein de la Caf du Rhône.

Capitaliser sur l'expérience acquise et renforcer l'écosystème d'innovation en intégrant un réseau alumni intrapreneurs !

L'ancien intrapreneur s'inscrit dans une démarche de transmission en accompagnant les futurs intrapreneurs dans le développement de leurs projets. Il contribue ainsi activement à l'aide à l'idéation et à la maturation des nouveaux projets pour la Caf du Rhône, en soutenant les porteurs d'initiative dès les premières phases de réflexion jusqu'à la structuration de leurs solutions.

Offrir des débouchés concrets et renforcer les liens avec l'innovation publique via une perspective d'intégration à la Direction de l'innovation de la Caf du Rhône !

L'expérience d'intrapreneuriat ne s'arrête pas : elle se valorise. Compétences renforcées, expertise en innovation et en pilotage de projet reconnues : autant d'atouts pour rejoindre des structures comme l'EspasLab ou contribuer à des projets numériques d'envergure.