



*LES FICHES PRATIQUES DU LAB'AATF*

## L'INTRAPRENEURIAT PUBLIC : ETAT DE L'ART ET PERSPECTIVES

*Synthèse de la journée d'étude du 4/12/2018*



EN COLLABORATION AVEC :





## EDITO'LAB

**Entrepreneur ou intrapreneur ?** Si le concept n'est pas nouveau dans les grandes entreprises, y compris celles d'entre elles délivrant un service public – La Poste en est un exemple –, les collectivités commencent tout juste à s'approprier les principes et apports de l'intraprise en organisation.

L'intrapreneuriat consiste, schématiquement, à libérer du temps et des ressources à un ou plusieurs porteurs de projets, afin de lui/leur permettre de mener à bien une initiative proposée par lui/eux et encouragée par l'institution employeur. Il vise à encourager l'expression de ces idées, en marquant le soutien de l'organisation et en valorisant les compétences des intrapreneurs. Il peut même être pensé comme un outil de GPEEC, visant alors à détecter les travailleurs/agents susceptibles d'évoluer vers davantage de responsabilités.

Contrairement au chef de projet « classique », l'intrapreneur est donc à l'initiative de son propre projet et peut se voir mettre à disposition –partiellement ou totalement- des ressources dédiées. Un rêve pour de nombreux chefs de projets en quête de clarté sur le temps-homme mobilisable chez leurs partenaires !

La présente fiche pratique mettra toutefois en lumière les marges de manœuvre de l'employeur en matière de modalités de mise en œuvre de la démarche intrapreneuriale, laquelle, si elle présente des caractéristiques intangibles –idées « bottom up », portage institutionnel, officialisation de l'allocation des ressources et des « règles du jeu », livrables en lien avec l'activité de l'organisation – demeure peu codifiée, laissant le champ libre à une adaptation « sur mesure » de ce type d'initiatives à chaque contexte de travail.

Alors, prêts à vous lancer ?



## L'INTRAPRISE SUR MESURE

Le regard de...Magali BARNOIN,

Responsable du  
Lab 06, CD des  
Alpes Maritimes.



### Quelle est l'histoire du Lab 06 ?

Le Lab est né de la volonté du DGS de se doter d'une « force de frappe » dédiée en matière d'innovation en appui aux services.

Nous sommes amenés à accompagner de nombreux projets dans les services et avons rapidement proposé de nous lancer dans l'aventure de l'intrapreneuriat.

Le premier projet incubé au Lab 06 a été sélectionné en juin 2018 lors d'un challenge interne et permettra d'améliorer la mise en relation des acteurs médico-sociaux sur un territoire pour mieux orienter l'utilisateur (Qui fait quoi ?).

Outil numérique « open-source » (donc potentiellement réutilisable par d'autres collectivités territoriales !), il a été livré le 14 décembre dernier, après 3 « sprints agiles » de développement.

Son expérimentation sur une partie du territoire du 06 a démarré en janvier 2019.

### Intraprendre, est-ce coûteux ?

Ce n'est pas une fatalité. Nous avons aidé notre intrapreneuse –par ailleurs cheffe de service- via l'achat de prestations ponctuelles d'UX Design ou de développement, mais avoir monté le Lab 06 et libéré 20% du temps de notre porteuse de projet nous permet de conserver la grande majorité des actions en gestion interne.

### Et demain, comment faire vivre le projet incubé ?

Le livrable devra faire la preuve de son adaptation aux besoins de nos usagers : un projet tel que celui-ci ne s'arrête pas du jour au lendemain, mais doit permettre de réinterroger régulièrement le « produit » final » et de le moduler en fonction de l'évolution des besoins.



## L'INTRAPRISE SUR MESURE

Le regard de...Sébastien DERRIEN,  
DGA intrapreneur, CD des Yvelines



**Yvelines**  
Le Département



### Quelle est la particularité du projet auquel vous participez ?

Le projet « Sous le bonnet »-celui de Marianne- vise à valoriser les métiers de la fonction publique et fait partie des 4 projets en cours d'incubation auprès de La Fabrique RH (Préfecture de Région, Ile-de-France).

Nous sommes donc une quinzaine d'agents de tous horizons –Education Nationale, ministères, FP Hospitalière, collectivités – à travailler sur ces projets, en accord avec nos employeurs sur un sujet qui les concerne tous, mais sans être pilotés par l'un d'entre eux.

La gestion du temps de l'intrapreneur fait l'objet d'un accord souple entre la Fabrique RH et l'employeur, sur la base d'une lettre de mission, chaque employeur restant libre des modalités administratives des absences (congés, autorisations

d'absence sur le temps de travail, etc.).

Nous disposons également d'un budget qu'il nous appartient de gérer durant 1 an, durée de l'incubation auprès de La Fabrique RH.

### DGA et intrapreneur, c'est possible ?

Bien sûr ! Cumuler ces engagements implique une charge de travail importante, mais en s'organisant, c'est tout à fait possible. Et travailler en groupe permet de répartir le plan de charge en fonction des obligations de chacun.

### Où en est le projet aujourd'hui ?

Nous commençons à publier des livrables, notamment via le site [www.souslebonnet.fr](http://www.souslebonnet.fr) et notre chaîne Youtube du même nom. On voit concrètement l'aboutissement du projet, c'est une belle réussite !



## L'INTRAPRISE SUR MESURE

Le regard de...Philippe CUOZZO,

Responsable du projet « startup Calvados », CD du Calvados.



**Calvados**



LE DÉPARTEMENT

### Comment choisit-on un projet d'intrapreneuriat ?

Au Calvados, nous avons choisi de lancer un grand appel à projets auprès de tous nos agents afin de réunir les idées. Les agents ont ensuite « pitché » leur projet devant un jury, qui a sélectionné deux projets lauréats.

L'équipe « startup Calvados » et la DINSIC ont accompagné les candidats dans la structuration de leur projet et l'exercice de pitch : on ne voulait pas que l'exercice puisse être discriminant pour des agents moins à l'aise pour « vendre » leur idée .

### L'intrapreneuriat, c'est une prise de risque !

Oui et non, car l'expérimentation fait partie de la philosophie de la démarche :

par exemple, l'incubation de l'un de nos projets lauréats été stoppé, car en travaillant dessus, nous avons identifié des contraintes externes trop fortes à son bon développement. Ce n'est pas un échec, mais une étape importante de la démarche d'intraprise.

On a également su prévenir le risque de déstabilisation des services en remplaçant les intrapreneurs -déchargés à 100% de leur activité- pour le temps de leur mission : notre intrapreneuse occupait auparavant des fonctions de secrétaire de Direction.

### Quels types de projets privilégiés ?

Chez nous, on a trouvé plus facile d'incuber un projet tourné vers l'externe et la modernisation des services rendus directement aux usagers. Mais d'autres collègues ont fait un constat différent.

Au final, l'intrapreneuriat doit surtout répondre au contexte et besoins spécifiques de l'organisation !



## CARTES D'IDENTITE DES PROJETS



**Thématique :** modernisation des services.

**Portage :** Direction de la modernisation, commande DGS.

**Calendrier :** 1 an renouvelable.

**Budget :** 100 000E redéployés en interne.

**Partenaires :** La DINSIC (Etat).

**Le signe distinctif :** une mise à disposition des intrapreneurs à 100%, remplacés sur leur poste d'origine (recours à des contractuels).

**En savoir + :**  
<https://www.linkedin.com/in/pcuozzo/>



Yvelines  
Le Département

**Thématique :** valorisation de la fonction publique.

**Portage :** La Fabrique RH.

**Calendrier :** 1 « promotion » d'intrapreneurs par an (environ 15 personnes pour 3 à 4 projets).

**Budget :** 3000 à 10 000E par projet cette année.

**Partenaires :** collectivités employeurs des intrapreneurs.

**Le signe distinctif :** des intrapreneurs en poste dans les trois fonctions publiques.

**En savoir + :**  
<https://www.linkedin.com/in/sebastien-derrien/>



**Thématique :** services sociaux.

**Portage :** Mission Lab 06, commande DGS.

**Calendrier :** 6 mois renouvelables.

**Budget :** externalisations ponctuelles (UX Design, développement).

**Partenaires :** CAF, partenaires métier.

**Le signe distinctif :** une décharge d'activité 1 jour/semaine pour les intrapreneurs.

**En savoir + :**  
<https://www.linkedin.com/in/magali-barnoin-6890793b/>



## L'INTRAPRENEURIAT, LEVIER DE VALORISATION DES AGENTS

« Faire confiance aux agents, c'est aussi leur permettre d'être intrapreneur de leur travail. Motivation, implication, bien-être au travail en seront les bénéficiaires. Tous peuvent ainsi se sentir utiles au quotidien et porteurs de sens du service public renouvelé. »

Jean-René Moreau, 1er vice-président de la MNT, président de l'Observatoire social territorial.



"La Fabrique RH, laboratoire d'innovations RH, porté par la préfecture de région d'Ile-de-France, est ouvert à tous les agents publics franciliens. Le parti pris est que tous les projets accompagnés sont initiés et portés par des agents publics volontaires. Quelles que soient leurs fonctions et catégories, ils deviennent donc de véritables chefs de projet. En deux ans, nous avons constaté un impact direct sur l'attractivité de nos structures !

Alice ROBICHON, La Fabrique RH

Pour en savoir plus : [https://twitter.com/LaFabrique\\_RH](https://twitter.com/LaFabrique_RH)  
<https://www.linkedin.com/company/la-fabrique-rh/>.



## VOLONTE ET CONFIANCE, DETERMINANTS DE L'INNOVATION

**Il n'est pas d'initiative intrapreneuriale en organisation – et singulièrement, en collectivités– sans un portage fortement affirmé. De même, l'organisation doit démontrer, au-delà de l'« affichage » de valeurs, sa confiance réelle en ses agents et en leurs capacités d'innovation, sous peine d'inhiber les bonnes volontés.**

La **Chaire Optima** s'intéresse depuis plusieurs années à déceler les déterminants de l'innovation managériale.

Si le volontarisme des dirigeants y fait figure de pilier de l'innovation, il serait avant tout une réaction au constat d'une organisation dysfonctionnelle (innover prendrait alors les allures d'une nécessité vitale pour l'organisation) et ne pourrait avoir un impact concret sur l'organisation qu'au moyen d'outils managériaux habilement maniés.

Valeurs et volonté d'innover se rencontreraient-elles alors dans l'affirmation de cette confiance (parfois nouvellement) accordée dans la capacité des agents/salariés/travailleurs à savoir faire évoluer leur organisation ?



Le caractère –au moins partiellement– contraint dans lequel cette confiance se ferait jour vient-il pour autant jeter le discrédit sur tout encouragement des initiatives des agents, jugé utilitariste ?

Certainement pas : au Lab', l'on prend plutôt le parti d'y voir une occasion pour l'employeur de se renouveler, de valoriser ses talents (cf. page précédente) et de tordre le cou aux clichés sur la sclérose réputée inéluctable des grandes organisations.

En outre, une fois la confiance solidement ancrée dans la culture de la collectivité, peu importeront les raisons initiales de son affirmation comme valeur ; les initiatives d'intrapreneuriat en sont la preuve : en donnant à voir la production concrète de nouveaux services, les intrapreneurs s'affranchissent des logiques d'affichage et donnent aux médians d'affichage une belle leçon de valeurs, de volonté... et donc d'innovation.





## REMERCIEMENTS



Tous nos remerciements à l'ensemble des témoins ayant délivré leur retour d'expérience lors de cette journée d'étude, à nos partenaires, aux participants à la journée du 4/12/2018 ainsi qu'aux Administrateurs Territoriaux impliqués au quotidien dans les activités et le fonctionnement du Lab'.