

ENTRELABS # 1 : LE PASSAGE À L'ÉCHELLE DES LABOS



ENTRELABS

Plusieurs collectivités et administrations françaises se sont dotées en interne de moyens d'innovation et de recherche-action par le design, l'innovation sociale et les sciences humaines. Les Entrelabs sont des ateliers de travail semestriels destinés à répondre à leurs besoins d'évaluation et de perfectionnement.

La première session du cycle Entrelabs a réuni le 13 avril 2015 les équipes innovation et "labos" de la Région Pays de la Loire, de la Région Provence Alpes Côte d'Azur, de Futurs Publics au SGMAP et de la Ville de Paris.

Cette première session a permis de dresser un inventaire provisoire des défis que rencontrent les labs au bout de une à deux années d'expérience, lorsqu'ils ont commencé à prouver leur singularité et doivent entrer dans une phase de maturité.

Six grands thèmes ont été abordés, depuis les questions de positionnement, jusqu'à l'enjeu de survie des labs dans une période de grande incertitude occasionné par la réforme territoriale et les élections successives.

Les thèmes 5 et 6 ont fait l'objet d'un relevé de décision et d'une feuille de route pour les prochains mois.

1. Comment positionner le lab et à partir de quelles activités ?

Les activités du lab s'organisent autour de plusieurs types de projets, en général et par ordre décroissant : des projets choisis avec d'autres directions, qu'il prend en charge totalement ou partiellement ; des projets auxquels il est associé, dans un rôle « tampon » d'exécution ; des sessions de communication, de sensibilisation voire de transfert ; enfin des projets menées à l'initiative du lab lui-même. Comment organiser chaque type d'activité ? Comment trouver le bon équilibre entre ces activités ? Le lab doit-il prendre davantage d'initiatives pour garder la main ? Quel rôle jouer dans la mise en oeuvre ? Doit-il développer plus d'activités prospectives, ou agir plus en amont de la fabrique des politiques publiques, travailler davantage sur les processus politiques, les instances de décision ?

En termes de positionnement le lab se trouve au milieu de nombreux axes : un statut dedans/dehors, qui doit lui permettre de combiner d'un côté une certaine opérationnalité, et de l'autre une liberté suffisante pour proposer des choses différentes ; un positionnement de fonction « essai-erreur » dans la fabrique des politiques publiques ; un positionnement transversal dans l'organigramme, même s'il est rattaché à une direction thématique ; un statut particulier en termes de communication, tantôt sous le radar, tantôt au dessus pour donner de la visibilité aux preuves de concepts. Comment maintenir voire accroître la capacité disruptive du lab, tout en développant son implantation ? Comment éviter que le lab s'endorme sur ses acquis, et obtenir qu'il se remette en cause en permanence ? Comment construire une gouvernance qui renforce la neutralité du lab et préserve sa capacité d'initiative ?

| P 3

2. Comment valoriser les équipes et construire des trajectoires professionnelles ?

Le lab, ce sont d'abord des femmes et des hommes aux profils professionnels variés : des professionnels junior ou senior en sociologie, design de services ; des agents contractuels et fonctionnaires territoriaux en début ou milieu de carrière, au sein des directions support ou des directions de politiques publiques, possédant une pratique acquise au fil d'expériences concrètes. La « greffe » de designers et sociologues n'a pas toujours pris, tandis que de nombreux agents sont partis dans d'autres structures qui ne valorisent pas ces compétences. Comment encourager ces nouvelles pratiques professionnelles, et préparer l'avenir ? Comment augmenter « l'employabilité » pour ceux qui développent ces pratiques professionnelles, voire même en faire un tremplin pour leur carrière ? Quelles trajectoires professionnelles le long d'une carrière ?

Du côté des designers et sociologues « publics » : le plus souvent, ils découvrent à la fois leur métier et le contexte de l'action publique. Comment les former ? Quelle grille de salaire ? Quelle employabilité dans l'action publique, combien de postes vont vraiment s'ouvrir dans les prochaines années ? Comment conserver leur capacité disruptive une fois dans l'institution ? Quelles perspectives professionnelles ensuite ? Comment gérer le turn-over ?

Du côté des agents et fonctionnaires formés aux pratiques de conception créative : comment convaincre la DG d'inscrire du temps pour le labo dans les feuilles de poste, dans les consignes aux directeurs, les lettres de mission, dans le projet d'administration ? Comment reconnaître et encourager les pratiques professionnelles innovantes : par la promotion professionnelle, par des avantages salariaux, par des programmes de professionnalisation spécifiques (semaines de professionnalisation dans des structures tierces...), etc ? Comment certifier des démarches de professionnalisation (ex : montée en certification en LEAN Management) ? Comment sensibiliser les associations professionnelles ? (AATF, AITF, etc)

3. Comment passer du club d'initiés à une pratique généralisée ?

Pratiquement tous les labs privilégient un développement « distribué », « transversal », « matriciel ». Ils déploient des tactiques pour construire un réseau d'agents-ambassadeurs dans un contexte de temps ultra-limité : petits déjeuners, documentation en ligne, veille partagée. La difficulté est de passer d'une simple sensibilisation à une logique d'empowerment, parvenir à rendre les agents proactifs et autonomes.

Les plus convaincus ayant été touchés, comment procéder avec les moins motivés, voire comprendre les positions des opposants ?

Comment passer des demandes de « workshops à post-it » à des stratégies et des projets structurés ?

4. Comment redesigner les outils du lab ?

Les labs construisent des outils pour communiquer sur leur règles de fonctionnement et leurs protocoles d'intervention, capitaliser, valoriser leurs méthodes et les enseignements qu'ils tirent de leurs projets, former des "ambassadeurs". Mais comment professionnaliser et mutualiser ces outils ?

Les labs doivent eux aussi penser leur « service design », en ce sens qu'ils doivent penser leurs outils comme autant d'interfaces avec les agents, élus, usagers qui travaillent avec eux. Comment penser davantage le lab à partir de l'expérience de ceux qui l'utilisent et concevoir des parcours utilisateurs en fonction ? A noter que ce sera en partie l'objectif du workshop organisé en juin prochain par la 27e Région en partenariat avec le MindLab danois, dans le cadre des programmes Re•Acteur public et Design for Europe.

5. Innovation publique et realpolitik : comment survivre dans le contexte actuel ?

L'utopie transformatrice que porte les labos se heurte à la réalité géopolitique interne (concurrences entre services, manque de leadership, ovni dans l'organigramme, celui qui finance est celui qui paie) et externe aux organisations (primauté données aux prestations de conseil, manque de coopération entre collectivités), aux élections passées et à venir, au court-termisme... Ce sont des démarches fragiles qui peuvent disparaître à tout moment. Comment survivre dans ce contexte ?

6 thèmes de progression ont été identifiés :

- **Construire un écosystème local fort** : coopérer avec d'autres collectivités à l'échelle locale, passer des partenariats avec les écoles de design et d'administration, avec les communautés professionnelles locales (designers, sociologues, innovateurs sociaux spécialisés sur l'action publique, architectes et urbanistes participatifs, communauté « makers »)
- **Renforcer le lobbying externe** : informer la presse et coordonner nos efforts dans ce sens (voir les différents articles déjà publiés par la version web de la Gazette des communes, là, là, là ou encore là), se coordonner pour intervenir dans des lieux plus transversaux, type associations de fonctionnaires (AITF, AATF, Entente des territoriaux, etc). Veiller aussi à donner des suites au rapport d'Akim Oural sur l'innovation publique territoriale, et préparer la prochaine semaine de l'innovation publique du 12 au 18 octobre prochain.
- **Créer une gouvernance et un modèle économique qui donne plus d'autonomie au lab** : si l'on admet que « celui qui décide est celui qui paie », comment diversifier les financements (entre plusieurs directions, voire à terme avec d'autres collectivités) pour renforcer la neutralité du lab, sa capacité d'initiative ?
- **Passer des alliances en interne** : avec le DGS (obtenir un positionnement clair, le droit de libérer le temps des agents, etc), avec la DSI (produire des maîtrises d'usages en amont des systèmes d'information), avec la Dircom (transformer des projets de comm en projets de design), avec la DRH, etc.
- **Traiter des sujets « tactiques » à l'approche d'échéances majeures**, par exemple le parcours des nouveaux élus (cf résidence menée par la 27e Région en 2009 en Nord-Pas de Calais), pour se rendre indispensable durant et après les élections ; tester la redistribution des compétences sur un sujet, dans le cadre de la réforme territoriale ; des sujets mutualisés entre les collectivités ;
- **Renforcer le discours politique et stratégique** : exprimer plus fortement les valeurs et la vision (pas seulement les méthodes), le rendre inspirant pour les élus.

6. Quelle vision pour le lab : où va-t-il et comment en parler ?

La notoriété du lab est bonne chez les cadres mais faibles auprès des autres agents, et son image est floue. La difficulté vient du fait que le labo est d'abord une expérience à partager : une expérience qui implique de faire la « preuve du concept » plutôt que s'en tenir à une communication de principe sur la plus-value du labo ; une expérience qui repose moins sur une offre en « kit » que sur une démarche sur-mesure ; une expérience « psychique » qui agit sur le moral des troupes, sur le degré d'empathie, sur l'enthousiasme ; une expérience, enfin, qui implique de jouer tantôt la stratégie du coucou, tantôt celle du caméléon. L'un des enjeux revient à préciser et rendre plus explicite la vision à court, moyen et long terme et la rendre plus explicite dans les argumentaires.

6 thèmes de progression ont été identifiés :

- **Etre plus explicite sur la singularité du labo** : que fait-il qu'aucun autre endroit de l'institution ne peut faire ? Sa légitimité vient de sa capacité à capter l'expérience des usagers ; c'est aussi un espace neutre en termes de hiérarchie et de pouvoirs, mais militant en termes de pratiques et en tant qu'avocat des usagers et citoyens ; il mobilise des cultures et des méthodes (immersion, test-utilisateur, prototypage rapide, etc) inédites pour l'institution ; il sert de banc d'essai pour transformer l'administration ;
- **Rappeler dans quelle évolution plus large se situe le labo** : il contribue activement au passage de l'administration industrielle et en silos, à l'administration post-industrielle basée sur l'essai-erreur et la coopération ; à l'échelle du projet d'administration de la collectivité, cela signifie notamment une « approche usager à tous les étages » ;
- **Etre plus précis sur ses indicateurs de succès et les outils d'évaluation qui vont avec** : c'est une combinatoire entre familles de résultats, par exemple entre une meilleure expérience du point de vue des utilisateurs et agents, plus d'impact en termes de politique publique (ex: +20% de bénéficiaires), une dépense publique plus productive (1 euros dépensé crée plus de valeur ajoutée), plus de démocratie et de transparence dans le système, etc. Mais il faut aussi pouvoir expliquer que « tout le processus est résultat », c'est l'ensemble de la démarche qui produit du sens.
- **Etre plus explicite sur la trajectoire, et penser la V2, voire la V3 du labo, avec de nouvelles fonctions et de nouveaux périmètres** : par exemple, une fonction de transfert de compétences et de ressources en interne en version « dégradée », incluant un système de gratification et de sanction ; une fonction inter-collectivités / inter-territoriale / inter-labos ; à long terme une fonction d'innovation systémique à l'échelle du territoire (« labo ouvert ») ;
- **Accorder un soin particulier au vocabulaire et aux champs sémantiques utilisés** : par exemple, dépasser des mots-valises comme innovation, et parler plus spécifiquement de conception créative et d'approche orientée usagers ; prendre soin des appellations (Pourquoi Etalab alors qu'il s'agit d'un laboratoire de la donnée publique ?) ; travailler sur le choix des bons champs sémantiques ;
- **Assumer une communication « sensible » et porter une nouvelle image de l'administration** : le labo se situe hors des codes marketing et serviciels, il montre les situations telles qu'elles sont, pas telles qu'on les idéalise, il assume la part de poésie des situations, il promeut le plaisir, la confiance et l'empathie comme sources de motivation ; il envisage l'action publique pas seulement comme l'application d'un ensemble de logiques administratives et politiques, mais comme plutôt un « village des artisans », des savoir-faire, une oeuvre dont on peut tirer fierté et qui se construit par l'intuition, le tâtonnement. L'ambition du labo est grande, mais il se montre modeste et ne peut progresser que dans un cadre collectif et pluriel.

PISTES D' ACTIONS "REALPOLITIK ET VISION DES LABOS"

	au sein du labo	au sein de la collectivité	au-delà
dès maintenant	<p>des outils pour construire la notoriété et la légitimité des labos comme "voix des usagers" : vidéo *, tribune presse, interventions colloques (congrès ARF ?) + un blog pour chaque labo ?</p> <p>Entrelabs pour progresser collectivement</p> <p>"Réenchantez" et référentiel de formation pour apprendre à maîtriser la chaîne d'outils et à transférer les compétences en interne</p>		tests de cartographie collaborative des acteurs et ressources des écosystème territoriaux ***
dans 6 à 9 mois	<p>manifeste des collectivités ingénieuses **</p> <p>projets "tactiques" liés à des échéances majeures</p>	<p>alliance avec les services supports</p> <p>projets de chartes d'administration centrées "approche usagers"</p>	2e semaine de l'IP : mise en réseau des acteurs et ressources territoriaux
dans 2 ans et plus	Entrelabs comme banque d'organe des labos existants (labo des labos) ?		<p>projets/sujets mutualisés entre collectivités</p> <p>labos ouverts à l'échelle d'un territoire</p>

| P7

en orange : actions déjà engagées

Quelques inspirations :

* [la vidéo Méthodes ingénieuses pour régions heureuses](#)

** [le manifeste des régions ingénieuses](#)

*** [la dataviz des 100 acteurs du design des politiques publiques](#)

LES PROJETS EN COURS DANS LES LABOS PARTICIPANTS

- **Pays de la Loire** : bureau du futur (30 mesures pour améliorer la qualité de vie au travail) ; décrochage scolaire ; à venir : gares du futur, et lycées ; le labo travaille également sur des projets de sensibilisation/formation : petits déjeuners de l'innovation, formation à la veille numérique, formation à l'organisation créative de réunions
- **Provence-Alpes-Côte d'Azur** : accueil des nouveaux arrivants ; gestion des emails ; service documentation : RAMEAU, projet associations/entreprises ; plateforme entreprises et services aux entreprises ; Université régionale des métiers ; contrat d'accès à la qualification ; sollicité pour les Etats généraux de la jeunesse, chantier participatif "info des jeunes" ; des chantiers liés au perfectionnement du labo (évaluation, communication, capitalisation, formation et élargissement du réseau) et des événements : café de l'innovation, des journées de sensibilisation, le séminaire de l'encadrement en septembre
- **Futurs Publics, SGMAP** : sélection de projets PIA, semaine de l'IP, lancement d'une chaire de l'IP à l'ENSCI, offre de service "prototypage des services publics du futur"
- **Ville de Paris** : définition de la stratégie du réseau innovation, évaluation de l'expérimentation, recherche-action sur la participation des PME aux appels d'offre.
- **La 27e Région** : résidence en cours à l'Hôpital Nord de Marseille ; résidence en préparation dans une mairie d'arrondissement de la Ville de Paris
- **Re•Acteur Public** : prospective (la Pointeuse #2 : l'élus inoffensif), formation (référentiel de formation des agents à l'innovation ; Réchantez#2 à Nantes en fin d'année) ; publication (nouvel ouvrage en septembre à la Documentation française) ; communauté (Workshop avec le MindLab en juin, programmation Superpublic et 2e Semaine de l'Innovation Publique en octobre)

Ils ont participé à l'atelier Entrelabs #1

Maxime Barbier (SGMAP)

Gino Bontempelli (Région PACA)

Frédérique Chabbert (Ville de Paris)

Magali Claux (Région PACA)

Charlotte Cottineau (Région Pays de la Loire)

Natacha Crimier (Région PACA)

Tanguy Dennielou (SGMAP)

Antoine Foucault (Région Pays de la Loire)

Angélique Pourtaud (Région Pays de la Loire)

Julien Defait (La 27e Région)

Nadège Guiraud (La 27e Région)

Stéphane Vincent (La 27e Région)

| P9

Merci!

PROCHAIN ÉPISODE DES ENTRELABS



WORKSHOP INTERNATIONAL
"IMMERSION IN PUBLIC DESIGN"
PARIS, 18 et 19 JUIN MATIN

contact :
Nadège Guiraud - nguiraud@la27eregion.fr
www.reacteurpublic.fr