

# « LA TRANSFO » :

un programme expérimental pour transformer le travail des agents  
et faire évoluer l'action publique

## Sylvine Bois-Choussy

avec les contributions et relectures de Jean-Marie Bergère, Caroline Gerber, Nadège Guiraud, Anna Lochard –  
La 27<sup>e</sup> Région, 28 rue Piat, 75020 Paris ;  
[www.la27eregion.fr](http://www.la27eregion.fr)

**C**omment les politiques publiques peuvent-elles mieux s'emparer des transformations de nos sociétés et des enjeux qui les traversent : construire un modèle de développement plus écologique, ouvrir l'école sur la société, lutter contre l'isolement rural, etc. ? Comment répondre à la crise de représentation démocratique et rapprocher l'administration de ses usagers ? Peut-on concevoir des politiques publiques plus efficaces, mais aussi plus agiles et frugales dans un contexte de resserrement budgétaire et de perte de légitimité de l'action publique ? Comment, face à ces questions, outiller nos administrations et leurs agents pour leur permettre de réinventer leurs manières de faire ? Depuis 2011, l'association « La 27<sup>e</sup> Région », en partenariat avec une dizaine de collectivités françaises, conduit le programme de recherche-action « La Transfo ». Aujourd'hui dans sa seconde édition<sup>1</sup>, ce programme accompagne un groupe de collectivités dans la préfiguration de leur laboratoire d'innovation ; il s'agit pour celles-ci de se doter de leur propre capacité d'expérimentation et d'infuser une culture du travail à la fois plus mobilisatrice pour les agents et plus proche des usagers concernés. Le programme s'appuie sur les pratiques de design de l'action publique, qui consiste à concevoir des politiques ou des services publics de façon créative en questionnant les usages, non-usages ou mésusages qu'en font leurs bénéficiaires. Il donne forme, dans chacune des collectivités engagées, à la capacité de R&D et d'expérimentation. Il dessine en plein et en creux, les modes de faire des administrations de demain et les impasses de celles d'aujourd'hui. C'est ce que nous explorerons à travers des cas spécifiques des Transfos de Paris et Mulhouse.

### — 1. DES LABORATOIRES D'INNOVATION PUBLIQUE, POUR QUOI FAIRE ?

Face au constat de crise démocratique, de crise d'efficacité des politiques publiques, ou de crise managériale des administrations, le laboratoire d'innovation publique apparaît aujourd'hui comme un véhicule privilégié de la réflexion de l'administration sur son fonctionnement, et d'une meilleure connexion des politiques publiques à leurs usagers. Il joue le rôle d'une cellule de R&D, dans une démarche d'innovation ; il est généralement composé d'une équipe pluridisciplinaire mêlant agents et concepteurs. Il développe et teste de nouvelles méthodes de conduite de projet et de conception

#### — MOTS-CLÉS

transformation publique,  
design des politiques  
publiques, formation-  
action, démocratisation.

des politiques publiques, en y associant des élus et des citoyens. C'est un espace généralement identifié physiquement : il doit être à la fois un lieu d'action permettant la transformation et une entité inscrite dans l'organigramme de l'institution. Un laboratoire nécessite un portage politique fort pour transformer réellement l'existant sans pour autant servir des intérêts politiques particuliers, afin de survivre aux alternances politiques. Pionnier en la matière, le MindLab, laboratoire d'innovation interministériel danois aura fêté 17 années d'existence. Les premières agences de design anglo-saxonnes s'intéressant aux politiques publiques, comme le Nesta, sont encore plus anciennes. En France, de nombreuses administrations se montrent intéressées : l'État, au travers de « Futurs publics », certaines régions et certains départements, comme le Val-d'Oise avec « Futurs composés ». Certaines démarches d'innovation publique se développent également sans se donner le nom de Labo. L'impact d'un Laboratoire d'innovation peut s'évaluer au regard de valeurs qui le portent : produit-il plus de démocratie ? Permet-il une action publique de meilleure qualité ? Favorise-t-il des politiques publiques plus efficaces ?

Depuis 2008, La 27<sup>e</sup> Région joue, en France, un rôle de « laboratoire de transformation publique », et accompagne notamment le développement de ce mouvement : en association avec ses partenaires, administrations publiques et collectivités, et en lien avec sa communauté de professionnels, elle initie des projets pour expérimenter de nouveaux modes de fabrication des politiques publiques. L'association est née de l'initiative d'un élu régional, d'un consultant dissident, d'un philosophe des mondes numériques et d'un designer ; ses actions sont organisées autour de deux axes : le premier, la recherche-action, vise à expérimenter de nouvelles méthodes pour concevoir et mettre en œuvre des politiques publiques à travers des programmes de terrain ; le second, un centre-ressources, encourage des échanges pair-à-pair entre acteurs publics, constitue et partage des connaissances et des savoir-faire, dans une logique de biens communs. Les partenaires de La 27<sup>e</sup> Région sont des collectivités, des administrations et des acteurs privés qui la soutiennent pour profiter et contribuer activement à sa démarche d'intérêt général.

Son programme La Transfo vise à accompagner un groupe de collectivités françaises dans la co-création de leur laboratoire d'innovation ; 6 sont aujourd'hui engagées dans le programme : les villes de Mulhouse, Paris et Strasbourg, la Communauté urbaine de Dunkerque, la Région Occitanie et la Métropole européenne de Lille. Dans sa mise en œuvre, le dispositif se révèle être pour les agents, porteur de sens et d'émancipation. Il permet de lier le projet politique aux réalités locales, l'agent à ses missions et aux usagers, en améliorant le service public. Il entend mettre les participants dans une posture plus réflexive, plus collaborative, plus créative. Il autorise plus de transversalité et d'itération. Il bouscule les personnes et l'organisation : que faire du décalage entre l'espace d'expérimentation et le quotidien des services, entre une injonction à l'innovation et les procédures existantes ? Quels nouveaux profils, métiers, compétences émergent au fil du programme ? Sur un plan systémique, le programme dessine une évolution de la culture managériale des institutions publiques. Comment l'utilisation du design de l'action publique et de pratiques transdisciplinaires transforme-t-elle celles-ci ? Dans quelle mesure de telles dynamiques permettent-elles de repenser la valeur et la légitimité de la fonction publique, dans un moment où celle-ci est fortement questionnée ?

## — 2. LA TRANSFO, MODE D'EMPLOI

Dans chaque collectivité participante, le programme implique, pendant 18 mois, 20 agents volontaires et recrutés sur un principe de diversité de catégorie, de métier, d'âge, de genre, etc. : ce sont les « ambassadeurs ». Ils exercent des métiers variés, du maître-nageur au gestionnaire, de la chargée de

relations internationales à l'agent de sécurité, de l'ingénieur à la puéricultrice ; ils représentent, dans chaque Transfo, une douzaine de Directions différentes. Ils ont, pour certains, eu d'autres vies avant d'intégrer l'administration. Ils expriment une forme d'optimisme, d'ambition, d'envie d'améliorer le fonctionnement de leur administration, d'attachement aux valeurs du service public.

Le programme représente pour ces agents un parcours d'apprentissage. Chaque groupe est accompagné par une équipe pluridisciplinaire constituée par La 27<sup>e</sup> Région et composée de trois « résidents » : praticiens du design, de l'éducation populaire, de la sociologie, des arts, etc. Ensemble, pendant 18 mois, ils vont simuler par la pratique l'existence d'un laboratoire d'innovation sociale au sein de la collectivité, pour mieux étudier les conditions de sa pérennisation au terme de l'expérience. Tous les mois, au cours de sessions de travail de 2 à 3 jours, le groupe s'initie à de nouvelles pratiques et méthodes de travail appliquées à des cas pratiques, réels, de leur collectivité : redéfinir la carte Citoyenne-Citoyen lancée par la Maire de Paris au lendemain des attentats afin qu'elle rencontre mieux son public (Paris) ; travailler sur la question des mégots, dont le jet sur la voie publique est depuis peu verbalisé, pour favoriser de manière créative des pratiques citoyenne et écologiques (Mulhouse) ; doter la nouvelle région Occitanie d'espaces et d'outils de travail et de convivialité qui permettent aux équipes, réparties entre Toulouse et Montpellier, de mieux travailler ensemble (Région Occitanie), etc.

Ces cas pratiques sont autant d'expériences qui permettent aux ambassadeurs de tester des manières de travailler qui seront ensuite au cœur de la culture du futur laboratoire de la collectivité, et d'élaborer des scénarios concernant son organisation, son fonctionnement : missions, équipe, offre de service, gouvernance, etc. En parallèle, des rencontres sont organisées régulièrement avec les autres agents, directeurs/trices de services, élus et élues : il s'agit de partager avec eux le processus et de faire le pont entre la démarche de co-construction menée par les ambassadeurs et ambassadrices, et le processus de décision de la collectivité. L'hypothèse est qu'il n'est pas possible de créer un laboratoire d'innovation interne sans construire les conditions, notamment culturelles, de son émergence. En l'absence de ce travail d'explicitation et de partage des valeurs, méthodes et postures, le laboratoire risque d'être perçu comme un service supplémentaire ou l'ajout d'une expertise externe alors qu'il s'agit de diffuser, ou plutôt de créer les conditions d'une infusion des dynamiques d'expérimentation. C'est la condition pour qu'elles soient pérennes et mobilisable par le plus grand nombre d'agents de la collectivité.

Au fondement du programme d'expérimentation repose la conviction que pour améliorer le fonctionnement de nos institutions et concevoir des politiques publiques plus pertinentes, il est nécessaire de donner une place centrale aux usages et aux usagers et que cela passe par un travail avec ceux qui sont en relation avec eux, les agents de ces services. Pour cela le design de service rassemble des méthodes qui permettent d'envisager l'ensemble d'un processus, du point de vue du décideur jusqu'au bénéficiaire final, au travers d'un cycle « exploration/co-conception et prototypage/test ». À ces approches se conjuguent des méthodes issues des sciences humaines ou de l'éducation populaire ; celles-ci ouvrent à une compréhension plus fine des pratiques réelles des usagers – qui sont aussi des citoyens qui ne se départissent jamais de leurs aspirations démocratiques – ainsi qu'à une reconnaissance de l'expérience vécue par les agents, de leurs frustrations comme de leur aspiration à bien faire leur travail, à lui trouver du sens, ce qui ne se réduit pas au strict respect des procédures existantes.

**Des cas pratiques pour expérimenter d'autres méthodes de travail et prototyper le Labo :  
l'exemple du travail de la Transfo Mulhouse sur les jets de mégots**

À Mulhouse les ambassadeurs ont consacré trois sessions à la question des jets de mégots sur la voie publique. Ceux-ci font désormais l'objet de verbalisation, ce qui suscite incompréhension et rejet de la part de la population et embarrasse les agents. Les ambassadeurs, en lien au sein de l'administration avec le groupe de travail « incivilités », se sont saisi de l'enjeu et ont imaginé des dispositifs concrets pour sensibiliser de manière ludique les habitants à une transformation des comportements, sans recourir systématiquement au couple injonction-sanction. Sur la base d'un travail d'immersion, de veille créative et d'idéation, ils ont prototypé, avec les ateliers de la ville, 7 réceptacles à mégots originaux (mégot-mobile, bingo mégot, mégotor, etc.). Le travail des ambassadeurs a intéressé les membres du groupe « incivilités » qui se sont appropriés la réflexion sur des modes « doux » d'incitation à la transformation des comportements, mais aussi le prestataire en mobilier urbain de la ville : celui-ci a souhaité s'appuyer sur les tests des prototypes réalisés pour développer 5 d'entre eux.

Au-delà de l'expérimentation de nouveaux modes de faire (veille, essai-erreur, etc.), ce travail a fourni aux ambassadeurs une série d'enseignements pour le futur labo. Alors que d'autres cas pratiques avaient permis d'expérimenter des modes de saisine comme l'appel à projet, la commande politique, etc., celui-ci a permis de tester l'auto-saisine du labo : quels modes de mobilisation, d'expérimentation, de tuilage avec les services concernés, etc. ? Il a permis de questionner l'insertion du laboratoire dans l'écosystème local : en interne, avec les différents services, en externe, avec les partenaires, prestataires, etc. Il a enfin permis de revaloriser les services techniques en expérimentant une évolution des ateliers d'un service support répondant techniquement à une commande à un laboratoire de prototypes et d'innovation dans le domaine du vivre ensemble et des civilités.

Ces enseignements sont capitalisés régulièrement au cours de temps de travail dédiés pendant la Transfo, qui aboutiront à un plan détaillé du futur Labo (gouvernance, budget, équipe, missions, etc.).

**2.1. La culture « maker » au secours de l'action publique**

Les méthodes d'immersion, croisant pratiques du design, de la sociologie ou de l'ethnographie, permettent aux ambassadeurs de repartir des usages réels, de reformuler les questions, plutôt que de chercher à répondre à des besoins préconçus par la boîte à outils des réponses connues. Elles contribuent à redonner du sens à leur action. Les ambassadeurs mulhousiens ont par exemple débuté le travail sur la reformulation de la carte Max — un dispositif de bons plans destinés aux jeunes — par un travail d'enquête de terrain à la rencontre de groupes de jeunes, d'organisations de jeunesse et des services concernés de la Mairie :

« Certains ambassadeurs étaient réticents au début, partage un résident : ils craignaient que les habitants, face à des représentants de la collectivité, ne formulent que des plaintes. En fait, les gens étaient ravis de parler à des agents en dehors des guichets, et les conversations ont été extrêmement intéressantes, elles ont permis de collecter beaucoup d'informations, rapidement ».

Observation, immersion, entretiens outillés de manière originale... Ces approches cherchent plutôt une compréhension qualitative que quantitative et représentative ; elles permettent de libérer la parole des « invisibles », ces personnes que l'on n'entend pas dans les processus de consultation habituels :

« Pour des agents fortement imprégnés de l'intérêt général, le contact avec l'utilisateur, réel ou potentiel, est un élément déclencheur, avec des interpellations assez profondes sur leurs métiers, leur engagement », explique un ancien DGS ayant mené une Transfo dans sa région.

L'expérimentation du travail en mode « essai-erreur » confirme l'intérêt de tester à petite échelle, rapidement, une idée ou une politique publique avant de la développer. Elle porte une culture du « faire » et des solutions situées plus qu'une culture du rapport, de la note et de l'excellence définie hors-sol, un travail plus transversal qu'en silos, une logique apprenante à tous les niveaux. À Paris, les ambassadeurs se sont par exemple attaqués à la question des éco-gestes dans les bâtiments administratifs : comment donner la possibilité aux agents de contribuer à l'amélioration de l'environnement, au sens physique et humain, sur leurs lieux de travail ? Après plusieurs sessions d'observation et de recherche créative, ils ont imaginé une série de maquettes : une zone de troc de livres mobile, un atelier de réparation de vélos, une cafétéria circulaire, etc. Installés dans plusieurs bâtiments de l'administration, ces objets inhabituels ont suscité la curiosité de leurs collègues, révélé des marges d'amélioration et de fierté née d'une contribution volontaire en accord avec leurs valeurs :

« Les ambassadeurs ont réalisé qu'en faisant appel à leurs propres ressources, ils arrivent à produire de bonnes idées et à leur donner forme. On ne leur demande pas des tâches répétitives, on leur fait confiance, c'est très valorisant », explique un résident.

Le processus itératif d'essai-erreur se démarque également d'une culture administrative souvent plus axée vers l'obtention d'une solution et vers l'application de procédures que vers l'expérimentation. Rendre tangible des idées complexes peut contribuer à réduire les risques d'échec d'un nouveau dispositif en améliorant son adéquation aux besoins dès la conception. Cela conduit également le groupe d'agents à explorer les marges de flexibilité de l'organisation interne préfigurant les latitudes que le laboratoire devra garantir : code des marchés publics, comités de pilotages, formalisme des procédures, méthodes figées, etc. Tout en demeurant des exercices, les cas pratiques permettent enfin de produire en peu de temps des idées nouvelles et des pistes d'amélioration pour la collectivité, qui pourront être ensuite reprises par les services.

Pour les agents impliqués, le programme représente ainsi un parcours d'apprentissage à un triple titre : d'une part, grâce à l'expérimentation de nouvelles méthodes inspirées du design de l'action publique, de l'exploration d'un sujet à la co-conception, au prototypage puis au test avec les usagers. Bien que les cas pratiques soient des exemples réels, l'apprentissage se déroule dans le cadre protégé de la Transfo. D'autre part, cet apprentissage « en faisant » permet aux agents impliqués l'exploration de nouvelles postures de travail, à la recherche d'une meilleure compréhension des pratiques de l'utilisateur pour élaborer un service public au plus proche des besoins, dans une logique d'innovation sociale. Le protocole d'expérimentation conduit les agents à travailler hors des cadres hiérarchiques, de manière collective, transversale en mode projet, préfigurant des ajustements dans l'organisation de leur collectivité. Enfin, la Transfo crée pour les ambassadeurs un espace de recul et de réflexivité collective sur leurs pratiques, leur rôle et le fonctionnement de leur administration. Chemin faisant, elle les forme et les met durablement en capacité de contribuer aux évolutions futures de l'organisation.

## 2.2. Travailler en collectif pour transformer le collectif

Au-delà de l'expérimentation de nouvelles méthodes et postures de travail, la Transfo stimule un mode de travail collaboratif, transversal et horizontal qui sera au cœur du travail du futur Laboratoire. « Travailler en collectif, c'est une manière intéressante d'aller vers une transformation du collectif, explique

une résidente. On ne peut pas innover si on ne change pas la manière de travailler ». La Transfo fait émerger un collectif d'agents soudés, habitués à travailler ensemble de façon plus coopérative. Elle contribue à révéler les compétences et mettre en lien la diversité des métiers présents au sein de l'administration : l'hétérogénéité du groupe fait ressortir la complémentarité des personnes et des profils, en insistant tant sur les qualités personnelles que sur les compétences professionnelles. Cette intelligence collective est l'une des premières dimensions soulignées par les agents :

« Il y a un vrai brassage. On arrive à travailler tous ensemble. Cela montre que cette transversalité, qui fonctionne si bien dans le groupe, mais qui ne marche pas au quotidien dans les services, cela manque ».

En creux, ce sont les freins à l'innovation d'organisations fonctionnant en silos, pilotées de façon très hiérarchique, qui ressortent : « Quand on rentre dans le bureau du chef avec une idée, on en ressort avec l'idée du chef, exprime avec humour une ambassadrice. Je découvre combien cette culture hiérarchique est très néfaste, évoque un résident. Cela crée un manque de confiance, d'initiative, de respect, c'est très infantilisant ».

En début de programme, les ambassadeurs s'accordent sur un « codex » qui définit les valeurs et pratiques du groupe. Pêle-mêle, on y trouve : bienveillance, engagement, impertinence, cohésion... Mais aussi « accepter de traverser des zones d'inconfort et chercher à les dépasser », « s'engager à écouter les autres et s'exprimer » ; « être convaincu de ce qu'on porte ». La coopération s'affiche comme une valeur centrale :

« Alors qu'il existait un besoin fort de compétences telles que le marketing ou la gestion comptable à l'époque de la compétition, l'ère de la coopération exige, quant à elle, un autre ensemble de compétences qui facilitent le dialogue, l'empathie et la créativité », explique Stéphane Vincent, délégué général de La 27<sup>e</sup> Région.

L'intérêt des collectivités pour le design incarne aussi peut-être une nécessaire transformation d'un idéal d'excellence porté par les grands corps d'État à un esprit d'ingéniosité, d'agilité : ne pas rechercher la solution parfaite, reproductible et généralisable, mais imaginer des réponses efficaces dans un contexte donné, évolutives, frugales.

Enfin, la Transfo dessine une évolution des profils et des métiers de la fonction publique. En convoquant des sociologues ou des designers pour travailler à côté des gestionnaires et des ingénieurs, la Transfo invite à réintroduire de la pluridisciplinarité dans un univers assez homogène. Le programme souligne l'intérêt des administrations à se doter des capacités de conception créative qui leur manquent pour innover : de fait, de plus en plus de collectivités font le choix de construire des compagnonnages ou de recruter en interne des designers de service ou des sociologues. Si la Transfo n'a pas pour objectif de transformer les agents formés au droit ou à la gestion en designers, elle les met en capacité de faire appel à de telles compétences de manière efficace, et de mettre de façon plus intentionnelle les usagers au cœur des projets.

### — 3. LA TRANSFO, ET APRÈS ?

Après 18 mois de travail, que laisse la Transfo dans une collectivité quand le programme se termine ? Comment passer de l'expérimentation à l'institutionnalisation du laboratoire ? Que deviennent les ambassadeurs ?

Si la Transfo constitue un dispositif porteur d'évolution et d'émancipation pour les agents, comment

cette zone d'expérimentation s'intègre-t-elle dans le quotidien de l'administration publique ? Tout au long du programme, les ambassadeurs sont encouragés à partager leur expérience au sein de leur service et auprès de leurs collègues : certains organisent des petits déjeuners réguliers, d'autres ont imaginé une gazette, des expositions, rapportent l'expérience en réunion d'équipe. Une partie d'entre eux rencontre un accueil bienveillant et curieux qui ouvre un dialogue sur les voies d'amélioration interne : « La Transfo m'a permis de parler avec mes supérieurs hiérarchiques de tous les dysfonctionnements que j'ai pu repérer ». Mais d'autres ambassadeurs connaissent de réelles difficultés : pour certains, la dimension de transformation managériale et organisationnelle et la conduite de projet en mode agile viennent confronter une culture radicalement différente. Les frictions entre une organisation interne rigide et une zone de transformation se nouent par exemple sur le statut du temps passé à La Transfo, normalement intégré dans le temps de travail de l'agent et non comme de la formation ou des congés. « Je ne demande même plus de récupération pour le temps passé à la Transfo sur mes congés, car ma présence est tellement mal perçue que je n'ai pas envie de rentrer dans un conflit plus important », confie une ambassadrice. Cela souligne qu'un processus d'innovation structurant ne peut être porté sans un questionnement parallèle sur l'évolution du management, sous peine de décrédibiliser durablement ce type de démarche, voire de générer de nouveaux risques psycho-sociaux.

Malgré ces frictions, certains ambassadeurs trouvent rapidement des occasions pour pratiquer les méthodes découvertes dans le cadre de la Transfo. Beaucoup s'approprient les outils d'animation de groupes, d'autres font évoluer leur posture de management... « Je m'efforce maintenant de faire parler chacun et de faire la synthèse, plutôt que de trancher par moi-même », explique une ancienne ambassadrice. Quelques-uns sont en capacité d'influer sur la conduite des projets de leur service : une ambassadrice, au sein d'une direction des espaces publics a, par exemple, initié une évolution des priorités d'aménagement des abords du conservatoire municipal en proposant une cartographie des usages selon les publics, familles, écoles, passants, et les modes de déplacement, voitures, deux roues motorisés ou mobilités douces, vélos et piétons, au lieu d'un traditionnel plan de voiries conçu selon des critères exclusivement techniques. C'est tout le travail des agents qui s'en est trouvé enrichi en intégrant la finalité de leur action et la diversité des attentes de ceux qui y vivent, y travaillent, s'y déplacent. Malgré tout, la transposition des méthodes se heurte parfois, au sein des services, à la culture interne :

« Au quotidien, évoque une ambassadrice, nous vivons l'injonction paradoxale de susciter des initiatives tout en demandant aux gens de se taire. Nous sommes, même pour certains cadres, des exécutants, on nous le rappelle régulièrement ».

Dans la première génération du programme, le laboratoire d'innovation a effectivement été créé dans trois des quatre régions participantes, immédiatement ou après plusieurs mois, sous des formes diverses : réseau d'innovateurs avec une décharge de temps, fonction permanente rattachée à la direction générale des services, et toutes les formules hybrides. Les projets portés par ces Labos sont eux aussi très divers : accompagner un service pour un projet de réorganisation, transformer les procédures de signature interne, imaginer les maisons de santé de demain, moderniser des stations de ski, reformuler l'organisation des maisons de région, etc. Les alternances politiques ont enfin eu un impact sur les laboratoires, dans leurs missions, dans la vision de l'innovation qu'ils portent, dans leur place dans l'organigramme, dans les budgets qui leur sont dédiés :

« La Transfo est un allume-feu, il a fallu ensuite animer une communauté interne, travailler à la formation, à la sensibilisation », explique un ancien ambassadeur. « La vraie difficulté, c'était

d'avoir les bons arguments pour s'insérer dans l'écosystème de l'institution régionale : il faut identifier des sujets concrets sur lesquels avancer, les projets à succès facile, rapide et des projets plus stratégiques. Le second élément, c'est de ne pas rester en interne, de pouvoir aussi, rapidement intégrer des acteurs externes avec lesquels on peut travailler sur des projets », partage un des DGS qui a porté la démarche dans sa région.

Enfin, la Transfo a une influence sur les trajectoires professionnelles individuelles des anciens ambassadeurs. Même si les laboratoires sont des petites équipes, dans l'une des Transfo, trois ambassadeurs ont rejoint celle-ci. D'autres ambassadeurs ont quant à eux évolué vers des postes avec une dimension créative, voire, pour l'un d'entre eux, sont partis monter un laboratoire d'innovation dans une autre collectivité. La Transfo a enfin eu pour effet de dynamiser certains parcours professionnels, de permettre aux agents d'assumer une ambition, une singularité : ainsi peut-on citer ceux qui passent des concours pour changer de postes, mais aussi ceux qui changent de métier, d'orientation, partent à l'étranger, etc.

Si l'objectif annoncé est la création du laboratoire, la transformation des pratiques des agents et de la culture interne demeure un impact important de la Transfo. Le premier bénéfice est l'acquisition d'une culture de l'innovation et de la co-conception, ainsi que d'outils et de postures qui deviennent comme une seconde nature :

« Le taux de personnes de la direction qui animent des ateliers est anormalement haut, de même que le recours à l'image, à la vidéo, au dessin. Il y a une tendance à être plus sur les réseaux sociaux pour faire de la veille ; c'est devenu la marque de fabrique de notre direction, partage une directrice de service. Sur l'évaluation de politiques publiques, nous avons fait le choix de construire notre propre arbre d'objectifs ; la mobilisation des collègues a été faite par les collègues, cela ne posait question à personne. » L'évolution des postures de management est également un effet important : « Cela a eu une influence sur mon management : j'ai travaillé avant tout le monde sur le fait de commencer par afficher nos valeurs (solidarité, recherche de l'intérêt commun, etc.) ; la Transfo met en capacité les agents de faire. En tant qu'encadrant, cela veut dire que mon rôle c'est de mettre en capacité : j'avais vu la dimension outils, pas ces évolutions de plus long terme ».

## CONCLUSION

Les projets d'innovation, de transformation de l'action publique et du management dans la fonction publique ne manquent pas, du programme de dématérialisation des services à la mise en place de réseaux de « référents innovation » en passant par le développement des ateliers de co-conception et des espaces de créativité. Dans toutes les administrations, l'innovation est présentée aujourd'hui comme un impératif pour faire face aux enjeux de notre temps, impératif qui peut parfois ne pas dépasser l'injonction et l'affichage, ou se perdre en changements permanents et dénués de sens. La Transfo se démarque de nombre de ces projets en ne lâchant rien sur les finalités démocratiques de l'action publique, ni sur l'engagement des agents dans leur travail et sur la prise en compte des usagers-citoyens. Elle contraste également avec d'autres démarches plus « descendantes » et planifiées d'innovation par son caractère expérimental affirmé et assumé.

L'expérimentation est porteuse d'incertitude, de tâtonnements, parfois de stress ou de frustration pour les résidents comme pour les agents ambassadeurs, dans un environnement bureaucratique plus enclin au contrôle qu'au lâcher prise. Mais ses bénéfices et ses impacts sont réels ; ils sont cependant aujourd'hui difficiles à mesurer, tant en termes de transformation de l'institution, des

politiques publiques, que d'implication et de mise en capacité des agents. Les approches d'évaluation des politiques publiques traditionnelles sont en effet plus conçues pour démontrer un effet circonscrit à court terme, alors que les pratiques de l'innovation publique ont potentiellement des effets larges, voire diffus, et de long terme... Il reste donc à inventer les démarches d'évaluation qui rendront compte des évolutions multiples, qui porteront sur les actions elles-mêmes, mais aussi sur le travail et le management des agents, et sur la relation aux usagers et aux citoyens. Une évaluation qui permettra de juger la contribution spécifique des Transfo au sein de ces écosystèmes enchevêtrés que sont les administrations et les sociétés dans nos régimes démocratiques.

---

<sup>1</sup> Une première édition de la Transfo s'est déroulée entre 2011 et 2014 dans quatre Régions tests : Bourgogne, Champagne-Ardenne, Pays de Loire et Provence-Alpes-Côte d'Azur.

---

## En savoir plus sur les travaux de la 27<sup>e</sup> région :

**Chantiers ouverts au public (2015)**, Éditions La Documentation Française.

**Villages du Futur (2016)**, Éditions La Documentation Française.

La Transfo : <http://atransfo.la27eregion.fr/>

---

## Bibliographie

**Construire l'innovation publique, Retour d'expérience du Département Loire-Atlantique - Département de Loire-Atlantique, (2018)**, La Documentation française.

**La 27<sup>e</sup> Région, (2015)**, *Explorer les compétences des agents publics de demain*.

**Le nuancier de formation**, <http://www.la27eregion.fr/publications/le-nuancier-de-formation/>

Projet « Exploration des Formes d'innovation publiques par le design » cofinancé par l'Agence nationale pour la Recherche : <http://fipexplor.fr>

**Public Policy Labs in European Member states, European Joint Research Center Science Hub, 2016** <http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC102665/final%20report%20w%20identifiers.pdf>

**Nesta (2017)**, *Competency Framework for Public Sector Innovators*, [https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta\\_pps\\_competency\\_framework\\_june2017\\_1\\_0.p](https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_pps_competency_framework_june2017_1_0.p)