

# Conseil régional Nord-Pas de Calais

VERS UN LABORATOIRE  
D'INNOVATION RÉGIONALE

territoires en  
résidences

Résidence N°3 / OCTOBRE À DÉCEMBRE 2009

Immersion créative au siège d'un conseil régional

<http://territoiresenresidences.wordpress.com/category/laboratoire-dinnovation-regional/>

**En couverture** / vue du siège du conseil régional Nord-Pas de Calais à Lille

Territoires en résidences est soutenu par l'Association des Régions de France, la Commission européenne via le programme Europ'act, la Caisse des dépôts et Consignations et la Fondation internet nouvelle génération.

**La 27<sup>e</sup> Région**

**Sustainable  
Everyday  
Project** | **SDS  
DIS**





# Sommaire

Une résidence pour la 27 <sup>e</sup> Région .....	5
Une résidence au sein d'un conseil régional .....	6
Une résidence sur l'environnement de travail des élus régionaux .....	8
Une équipe de résidents à géométrie variable .....	10
Trois semaines de résidence, une méthodologie, des outils ....	12
Immersion : trois élus, trois réseaux de collaborateurs .....	14
Raconter, inviter, échanger, communiquer .....	20
Prototypage rapide d'idées-projets .....	24
Quatre projets d'innovation régionale .....	26
Le Co-laboratoire / Processus .....	28
Le Co-laboratoire / Proposition .....	32
Le Kit du mandat régional / Processus .....	34
Le Kit du mandat régional / Proposition .....	36
La Suite-projet/Processus .....	38
La Suite-projet/Proposition .....	40
La Transfo / Processus .....	42
La Transfo / Proposition .....	44
Bilan .....	46
Nord-Pas de Calais, vers un laboratoire d'innovation régional ....	48



R

# Une résidence pour la 27<sup>e</sup> Région

La 27<sup>e</sup> Région est le laboratoire d'innovation publique des Régions de France.

Elle a lancé en 2009 l'opération « Territoires en Résidences », une série de projets créatifs menés en résidence dans des lieux, des territoires, et sur des thèmes au cœur des compétences régionales. Ces projets reposent sur la mobilisation de méthodes participatives expérimentales, en immersion, dans l'action publique.

Les résidences accueillent sur quelques semaines une équipe pluridisciplinaire constituée de designers, d'innovateurs numériques, d'architectes, de sociologues et de chercheurs, au sein d'un équipement ou d'un espace public: un lycée, une université, une maison de service, une gare, un parc d'entreprises, un écomusée, une pépinière, un quartier, une intercommunalité, etc.

La même méthodologie de projet est utilisée, quel que soit le sujet de la résidence: entretiens, analyse, dessins, co-conception, prototypes... sont autant d'outils mis en œuvre pour construire ces projets innovants.

L'objectif est d'imaginer de nouvelles façons de produire des politiques publiques, plus créatives et conçues avec les usagers.

15 résidences sont prévues d'ici fin 2010.

Ce livret décrit la troisième résidence qui s'est déroulée au sein du conseil régional du Nord-Pas de Calais, situé à Lille.

# Une résidence au sein d'un conseil régional

Si les précédentes résidences de la 27<sup>e</sup> Région se sont déroulées dans des lieux gérés ou subventionnés par des régions, la spécificité de cette troisième résidence est de se dérouler au sein même de l'institution régionale, au siège de la Région Nord-Pas de Calais. Ce bâtiment, c'est à la fois le lieu de l'exercice politique et celui de la mise en œuvre stratégique et administrative des politiques régionales.

En région Nord-Pas de Calais, au moment où se déroule la résidence fin 2009, côté politique, ce sont 113 élus qui constituent l'assemblée régionale, présidée par Daniel Percheron; côté services, se sont plus de 1500 agents régionaux qui travaillent chaque jour au siège de région. Assemblée et services sont regroupés depuis 2008 dans un seul et même bâtiment de plus de 50 000 m<sup>2</sup>, conçu et réalisé selon la démarche Haute Qualité Environnementale (H.Q.E.) et situé dans le nouveau quartier Euralille de Lille. C'est au sein de ce bâtiment qu'évoluera pendant trois semaines l'équipe de résidents, immergés au sein de l'institution, de sa vie politique rythmée par les commissions permanentes, les commissions thématiques, les réunions des groupes politiques, etc.

Aux côtés de trois élus et de leurs équipes de collaborateurs mais également en contact direct avec le Cabinet du Président et certains représentants de services régionaux, les résidents devront relever le défi de comprendre le fonctionnement de l'institution sans pour autant s'y perdre, de décrypter le jargon administratif régional, de lire entre les lignes de ce qui est politique sans en avoir l'air, de porter un regard extérieur, souvent naïf sans pour autant perdre la compréhension globale d'un système d'une grande complexité. Voilà le contexte dans lequel s'est déroulé cette 3<sup>e</sup> résidence intitulée « Laboratoire d'innovation régional ».

*L'hémicycle du conseil régional lors d'une commission plénière.*



# Une résidence sur l'environnement de travail des élus régionaux

Pour cette troisième résidence, le défi initialement lancé par l'ARF\* à la 27<sup>e</sup> Région et repris par la Région Nord-Pas de Calais est le suivant: en choisissant comme terrain d'expérimentation le siège du conseil régional, que se passe-t-il lorsque l'on fait travailler ensemble, en immersion et pendant trois semaines, des designers, des chercheurs en sciences politiques, avec des élus et leurs collaborateurs ?

Initialement centrée sur la question des usages numériques des élus, la problématique de la résidence est ouverte à une réflexion plus vaste sur l'exercice du « métier » d'élus dans le cadre régional.

## Être élu régional, métier ? Vocation ?

Comment devient-on élu ? Être élu, est-ce que ça s'apprend ? Tout au long de sa carrière politique, comment se construit l'expérience d'un élu ? Comment l'élu constitue-t-il son propre environnement de travail ? Comment y évolue-t-il au quotidien ? Comment organise-t-il son temps, entre celui de la représentation, celui de la réflexion et celui de sa vie privée ? Comment travaille-t-il avec ses différents collaborateurs, ses homologues, les citoyens ? Peut-il exister des méthodologies de travail à destination des élus ?

Et de manière plus large, comment les élus réussissent-ils à se tenir informés des sujets de grande complexité sur lesquels on les sollicite ? L'élu devient-il expert dans son domaine, dans ses délégations ? Comment alimente-t-il sa vision des grands problèmes de société tout en faisant avancer au quotidien les projets locaux ou régionaux dans lesquels il est impliqué ? Comment les élus réussissent-ils à incarner les politiques publiques qu'ils contribuent à mettre en place ?

Et les TIC dans tout ça ? Presse traditionnelle ou presse numérique ? Élu Blackberry ou élu iPhone ? Et le Web 2.0 ? Et les parapheurs, le vote des délibérations, les résumés de commission, les invitations du protocole à l'heure de l'e-administration ? En dehors de toutes les considérations statutaires, dans 10-15 ans, être élu régional, ça ressemblera à quoi ?

\* ARF, Association des Régions de France

## Trois élus participent à l'expérimentation

La résidence démarre en octobre 2009 avec trois élus régionaux qui acceptent de prendre part à l'expérimentation: Brigitte Parat, Jean-François Caron et René Vandienrendonck. Au début de la résidence, ils occupent les fonctions politiques suivantes:

Brigitte Parat est vice-présidente au « Personnel régional », membre du groupe Socialiste. Elle occupe également un mandat local d'adjointe au maire de Loos-lez-Lille.

Jean-François Caron est délégué au SRADT, il est président du groupe « Les Verts ». Il est également vice-président à la communauté d'agglomération de Lens-Liévin et maire de Loos-en-Gohelle.

René Vandienrendonck est vice-président à « l'Aménagement du territoire, la politique de la ville, la mise en œuvre du Contrat de projet Etat-Région et Europe », membre du groupe Socialiste. Il est également vice-président à la communauté urbaine de Lille Métropole et maire de la ville de Roubaix.

## L'élú, ses collaborateurs

Ces trois élus ayant – en tant que vice-présidents ou que responsable d'une délégation telle que le SRADT – d'importantes responsabilités au sein du conseil régional, ils bénéficient de conditions de travail spécifiques. Ils sont épaulés au quotidien dans leurs fonctions par un collaborateur et un assistant de direction travaillant eux-mêmes en lien étroit avec les différents services régionaux. Du fait de ses mandats locaux, chaque élu a également à ses côtés d'autres collaborateurs avec qui ces assistants régionaux sont en relation quotidienne: chauffeur, secrétaire de direction en mairie, etc.

Tout au long de la résidence, il s'avèrera que l'expérimentation portera autant sur les élus eux-mêmes que sur leurs collaborateurs et sur les relations étroites développés par ces « pools » formés autour de l'élú. À chaque « pool » ses méthodes et ses rythmes de travail, ses outils, ses réseaux de relations qui seront décryptés au fur et à mesure par les résidents.



# Une équipe de résidents à géométrie variable

## 3 semaines, 3 équipes

Pour cette résidence en Région Nord-Pas de Calais, l'équipe a évolué au fil des semaines sur le terrain.

Le temps de résidence étant court, il a semblé important que les compétences de l'équipe soit diversifiées. D'une part, pour apporter des points de vue différents et complémentaires permettant ainsi une appréhension et une analyse du contexte plus complètes et plus rapides, et d'autre part, pour que les expertises de chacun permettent de diversifier les méthodes mises en œuvre ainsi que les modes de représentation.

Deux designers ont été présents durant les trois semaines de résidence, Adèle Seyrig et Yoan Ollivier, designers de service\*.

Hélène Veiga-Gomès, anthropologue-vidéaste a pris part à la première semaine de résidence.

Grégoire Alix-Tabeling, designer de communication\*\* a rejoint l'équipe pour les deuxième et troisième semaines de résidence.

Lucie Bargel, politiste, chercheuse pour le projet de recherche PRELAT\*\*\*, s'est jointe à l'équipe dans le courant de la deuxième semaine.

Sitraka Rakotoniaina, designer d'interaction\*\*\*\* a participé à la dernière semaine.

La résidence a été suivie par Stéphane Vincent, directeur de la 27<sup>e</sup> Région.

\* designer de service: un designer de service est un concepteur créatif qui œuvre à la conception de nouveaux usages pour des services innovants.

\*\* designer de communication: un designer de communication est un concepteur créatif qui travaille dans le but de définir les modes de transmission adéquate d'informations ou de valeurs.

\*\*\* PRELAT, Projet de Recherche sur les Elus Locaux Au Travail dirigé par Didier Demazière (sociologue du travail) et financé par l'Agence Nationale de la Recherche (ANR). Le projet PRELAT est mené parallèlement dans plusieurs régions dont la Région Nord-Pas de Calais.

\*\*\*\* designer d'interaction: le designer d'interaction est un designer spécialisé dans la conception d'interactions et d'usages innovants entre homme/objets, homme/interfaces ou homme/services.



*Adèle Seyrig*



*Yoan Ollivier*



*Grégoire  
Alix-Tabeling*



*Hélène  
Veiga-Gomès*



*Lucie Bargel*



*Sitraka  
Rakotoniaina*

# Trois semaines de résidence, une méthodologie, des outils

## Résidence en Nord-Pas de Calais, une méthodologie incrémentale

La méthodologie élaborée par la 27<sup>e</sup> Région avec l'aide de François Jegou, son directeur scientifique, consiste à passer trois semaines en immersion dans le lieu de la résidence. La première semaine est consacrée à l'analyse du sujet et à la rencontre avec les différents acteurs, la deuxième consiste plutôt à construire des réponses en terme de projet et la dernière vise à rendre autonome les acteurs et les accompagner dans le développement des projets.

Cette méthodologie expérimentale voit son mode opératoire se modifier en fonction des contextes d'application. Dans le cas du conseil régional du Nord Pas-de-Calais et face à la complexité inhérente à ces lieux de décisions, la résidence s'est articulée en 4 étapes:

- 1 / De l'immersion
- 2 / Une dynamique: « Raconter, inviter, échanger, communiquer »
- 3 / La conception d'outils d'animation et de co-conception
- 4 / Le prototypage d'idées-projets

*Les projets se développent en petits groupes pour être ensuite expliqués et débattus par l'équipe tout le long de la résidence.*



# Immersion: trois élus, trois réseaux de collaborateurs

Le principe fondateur des résidences est l'immersion. Pendant trois fois une semaine, les résidents ont rencontré à plusieurs reprises les trois élus prenant part à l'expérimentation et leurs collaborateurs, à la fois lors de l'exercice de leur fonction régionales et dans le cadre de leurs mandats locaux. Ils ont également rencontré des membres du cabinet du Président ainsi que des personnes des services. Ils les ont interrogé sur leur métier, leurs missions, leurs usages des nouvelles technologies, leurs méthodes de travail...

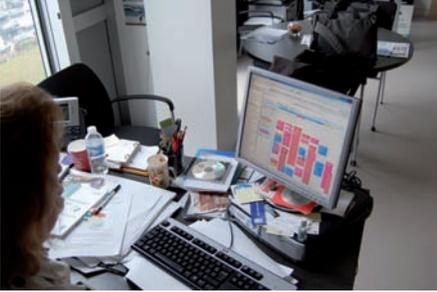
Dans le cadre de cette résidence et étant donné la complexité du « système conseil régional » dans lequel elle était inscrite, l'équipe s'est attachée à approfondir plus spécifiquement son analyse sur tout ce qui était lié aux « outils » et usages qui sont ceux de l'élu, des plus simples aux plus complexes, des plus anodins aux plus stratégiques: le stylo, l'agenda, le parapheur, la note, la ou les boîtes mails, la revue de presse, le téléphone, les réunions, la conférence de presse, le discours, les supports de communication, etc. Pour chacun de ces outils, les résidents ont cherché à faire prendre conscience à leurs interlocuteurs de leur usages, à les amener à les décrire, à les comparer, ou encore à les critiquer.

C'est au travers du filtre de ces problématiques pratico-pratiques d'outils et d'usages, souvent perçues par les personnes rencontrées comme secondaires, que l'équipe en résidence en est venue à aborder progressivement des problématiques plus fondamentales, plus stratégiques. Ce questionnement sur les outils a également mené indirectement un questionnement sur les relations humaines construites au sein de ces équipes élus-collaborateurs-services. À travers de l'observation des pratiques, ce sont les relations spécifiques qui se tissent entre ces outils, ces équipes et l'exercice au quotidien de son mandat par l'élu que l'on peut comprendre.

Pour retranscrire les informations récoltées lors de ces observations, les résidents font entre autres appel à deux méthodes: la cartographie des réseaux de collaborateurs et la formulation d'insights\*.

\* Les insights sont des phrases formulées par les personnes interviewées que les résidents prennent en note à part sur des Post-it car elles sont révélatrices de situations caractéristiques, des plus habituelles aux plus extrêmes.









## La formulation d'insights

Les résidents attachent une grande importance à la prise de note d'« insights ». Les insights sont des phrases formulées par leurs interlocuteurs durant les entretiens et qui sont révélatrices de situations caractéristiques, des plus habituelles aux plus extrêmes. Ces phrases sont retranscrites sur des post-it, dissociées du contexte et du nom de la personne qui les a formulées.

Les insights portent en leur sein les germes de projets. Ils décrivent avec une grande simplicité plusieurs problématiques et leurs impacts sur le quotidien des acteurs régionaux. Ce matériel subjectif et anonyme joue un rôle de pense-bête lors des phases de conception et devient brique de construction lors la réalisation des projets.



# Raconter, inviter, échanger, communiquer

La méthode de résidence appliquée au sein d'une institution telle que le conseil régional peut surprendre voire déranger. Afin de faire partager cette méthodologie propre à l'expérimentation, d'amplifier « l'effet résidence », de permettre aux personnes sollicitées de suivre au fur et à mesure les résultats issus de leur contribution, il est nécessaire de mettre en place des outils de communication adéquats. Tout au long de la résidence, les résidents s'appliqueront à mettre en place un ensemble d'outils de communication cohérents et adaptés à ces interlocuteurs, au contexte spécifique du conseil régional.

L'équipe se présente au travers de notes colorées et imagées, distribue des cartes de visites portant l'identité du programme « Territoires en résidences », rend compte quotidiennement de ses activités sur le blog, présente publiquement son travail à l'issue de chaque semaine de résidence, conçoit pour cela des invitations puis des supports de présentation en s'attachant au fait qu'ils soient communicants et compréhensibles par leurs interlocuteurs, etc.



Laboratoire d'innovation régionale - Territoires en Résidences

http://territoiresresidences.wordpress.com/category/laboratoire-innovation-regionale/

Résidence Nord-Pas de Calais /// Laboratoire d'innovation régionale // 3ème semaine de Résidence / JOUR 1

Janvier 6, 2010 - Laboratoire d'innovation régionale

Pour cette troisième semaine de résidences, l'équipe de résidents est cette fois-ci constituée de 4 designers : Adèle Seyrig, Yoan Olivier, Grégoire Alla-Tabelling et Sitiraka Rakotoniana (designer d'interaction) qui rejoint l'équipe pour cette dernière semaine sur le terrain.



2010/01/06 // L'équipe de résidents

Cette semaine sera consacrée au développement et à la finalisation des projets développés durant les semaines précédentes et devra s'achever par une présentation publique ouverte au sein du Conseil Régional.

Pour la première matinée, l'équipe organise l'agenda bien chargé de la semaine et établit sa « stratégie » pour venir à bien des objectifs de la semaine : finaliser quatre projets communicables en prenant un maximum en compte les analyses de terrain et les temps d'échanges avec les principaux protagonistes, élus, collaborateurs d'élus et personnes des services.



- Pourquoi le premier élu de quartier ?
- Pourquoi Rennes - Le blog
- Champs Libres - La Bibliothèque de Rennes Métropole
- Plan interactif de Rennes
- Version 2 du réseau social La Roche

**BLOGROLL**

- La 27e Région
- restitution :

**FLUX DU BLOG DE LA 27EME REGION**

- Co-production : le NESTA a-t-il fait la notation.
- Des résidences made in UK

**PAGES**

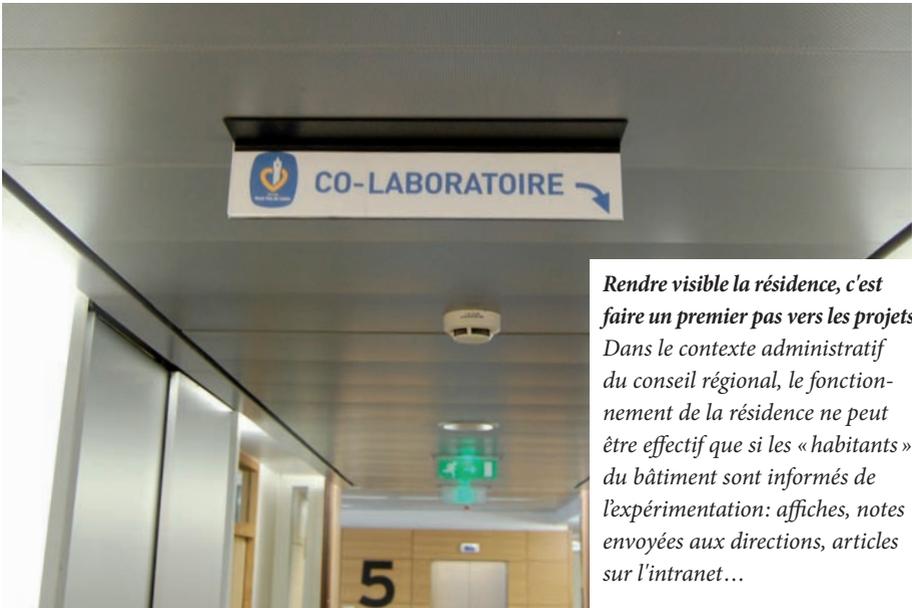
- A propos

février 2010

L	Ma	Je	V	S	D
1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24
25	26	27	28		

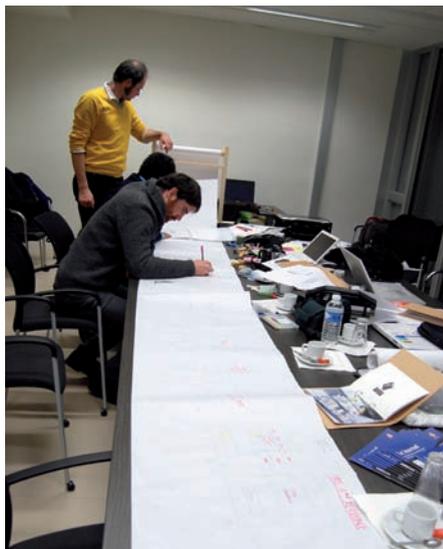
[»](#)

**ARCHIVES**



*Rendre visible la résidence, c'est faire un premier pas vers les projets. Dans le contexte administratif du conseil régional, le fonctionnement de la résidence ne peut être effectif que si les « habitants » du bâtiment sont informés de l'expérimentation: affiches, notes envoyées aux directions, articles sur l'intranet...*

# Conception d'outils d'animation et de co-conception





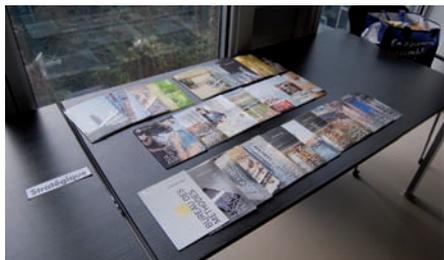
À partir des entretiens et des observations menées, l'équipe en résidence a fait émerger un certain nombre de pistes de projets et de propositions d'optimisation des outils et usages de ces outils par les élus et leurs collaborateurs. Les résidents ont travaillé en utilisant et en développant au fur et à mesure des méthodes dites de « co-conception ». Le principe de ces méthodes ? Impliquer les utilisateurs dans les phases de conception des projets et favoriser un avancement itératif des projets. Nous écoutons, nous observons, nous proposons, nous protétypons, nous présentons, nous échangeons, nous recommençons...

Pour cela l'équipe a essayé de concevoir systématiquement de nouveaux outils d'animation pour chaque temps de co-conception organisé avec ses différents interlocuteurs.



**Coller des Post-it, ce n'est pas faire du Métaplan.** L'usage des post-its par les résidents n'est pas une méthode de travail en soit mais un outil qu'ils utilisent quasi systématiquement comme support de leurs méthodes. Cela leur permet entre autres d'avoir constamment des éléments de projets visibles pour l'ensemble de l'équipe, de les hiérarchiser, de les classer, de les retirer...

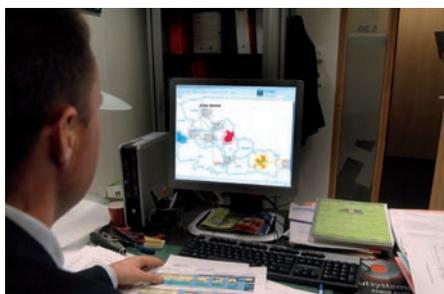
# Prototypage rapide d'idées-projets



Durant les trois mois sur lesquels la résidence s'est étalée, l'équipe a développé plusieurs projets qui ont été prototypés au fur et à mesure, testés et remis en cause par leurs utilisateurs puis re-conçus et prototypés à nouveau. Cette démarche itérative a pour vocation d'éviter de formuler des idées dé-contextualisées et d'avancer trop longuement dans de mauvaises directions. À chaque implémentation du projet, c'est une marche de plus vers sa formalisation.



Afin de faciliter la compréhension par tous des projets en cours, les résidents se sont appliqués, dans la mesure du possible, à formaliser, à développer des représentations visuelles de qualité, aussi réalistes que possible. À l'issue de la résidence, le degré de finition de chaque projet dépend de sa nature et des enjeux auxquels il répond. Dans certains cas, la formalisation aura été un cap nécessaire pour permettre de faire passer plus simplement l'idée du projet aux interlocuteurs de la résidence, pour leur permettre à leur tour de s'y projeter et de leur donner leur retour et leurs préconisations.



L'équipe a également réalisé pour chaque projet ce qui s'appelle en design de service un « blue-print », schéma présentant le système organisationnel du projet.



*Des photos-montages réalistes, le designer-fausseur. Réaliser ou même prototyper de façon réaliste les projets n'est pas toujours réalisable dans le cadre des résidences. Pour tester malgré tout les possibilités de celles-ci auprès des utilisateurs, les designers simulent les projets à l'aide de photo-montages très simples qui permettent à leur interlocuteurs de se projeter dans leur usages.*

# Quatre projets d'innovation régionale

## Interconnexions

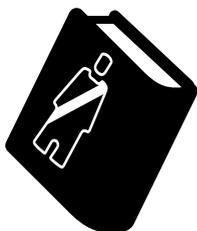
Au cours des trois semaines de résidence, l'usage et le développement des méthodologies décrites précédemment ont mené au développement de quatre projets principaux. Ces projets ont évolué au fur et à mesure de l'expérimentation et à l'issue de la résidence. Ainsi chacun d'entre eux se trouve à un état d'avancement et de finalisation différent. De l'opérationnel au prospectif, ces projets sont le résultat de l'interaction qui a eu lieu entre l'équipe de résidents et le terrain, les acteurs rencontrés. Ils sont un ensemble de propositions qui doit être compris dans le cadre expérimental de la résidence. Ils pourraient mener à plus ou moins long terme à la mise en œuvre réelle de projets développés par l'institution régionale (et c'est en partie le cas au jour d'aujourd'hui pour l'un des quatre projet) mais demandent de toute évidence, un développement plus approfondi.

Chacun de ces projets dessine les prémises d'une logique de cellule régionale d'innovation. Chacun a été pensé indépendamment, mais les ponts sont nombreux et libre aux lecteurs d'entrevoir les interconnexions qui pourraient se jouer entre eux.



### PROJET 1 / Une réunion

Le « Co-laboratoire » est un temps de rencontre, qui pourrait être semestriel, entre les collaborateurs d'élus régionaux afin de leur permettre d'échanger sur leurs méthodes de travail, les outils qu'ils emploient au quotidien, leur vision du métier, etc. Se voulant conviviales et rompant avec le modèle des réunions « classiques » du conseil régional, les rencontres du Co-laboratoire cherchent à capitaliser sur le savoir de ses membres et à contribuer à la formalisation d'un groupe de travail de collaborateurs d'élus aujourd'hui quasi inexistant.

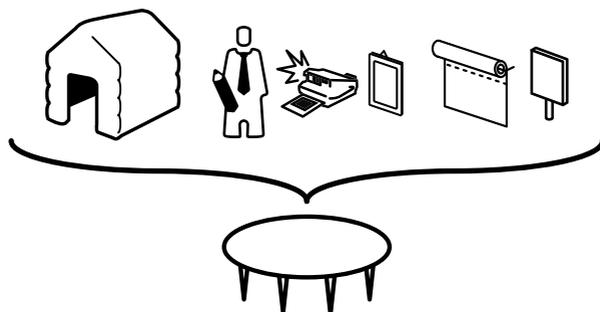
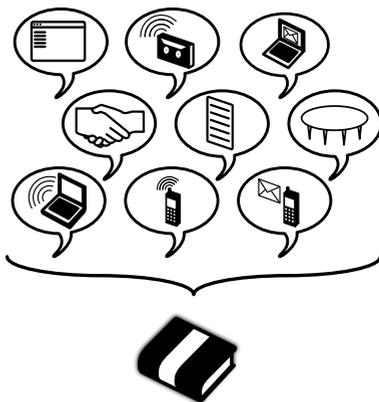


## PROJET 2 / Un classeur

Le « Kit du mandat régional » est un classeur compilant l'ensemble des informations pouvant être utiles à un élu régional tout au long de son mandat. Constitué de livrets, il a pour vocation de fournir à chaque élu les informations dont il a besoin au moment opportun ou au moment où celui-ci la demande. Le Kit du mandat existe dans une version complète numérique permettant différents niveaux de lecture en fonction des usages et des besoins de chaque élu.

## PROJET 3 / Une architecture d'information

La « Suite-projet » cherche à apporter une réponse transversale aux problématiques de communication entre les élus et leur équipe. La Suite-projet permet de reprendre et d'outiller les notes, les délibérations, les rapports, etc. pour les hiérarchiser en fonction de chaque interlocuteur et permettre une meilleure lisibilité de l'intervention de chaque acteur d'un projet. C'est une « suite » d'outils informatiques, logiciels.



## PROJET 4 / Une cellule d'innovation régionale

La « Transfo » est une proposition de mise en place d'une cellule d'innovation régionale au sein même du conseil régional. Version contextualisée des résidences, la Transfo tisserait entre les différents services un réseau d'acteurs formés aux méthodes de transformation de l'administration et de l'institution régionale et diffuserait cette culture de la gestion de projet et l'ingénierie créative dans l'ensemble du conseil régional.

# Le Co-laboratoire / processus

## Observations

Dès les premières observations de l'environnement de travail des élus, le rôle du collaborateur d'élus apparaît comme un important levier: point de contact quotidien avec l'institution, les collaborateurs gèrent les emplois du

*« En passant des services au rôle de collaborateur d'élus, on perd les moments d'échanges en équipe. »*

temps des élus, assurent la gestion des priorités sur les dossiers, font le lien sur chaque projet entre les services et l'élus et bien d'autres choses encore. Ils s'adaptent aux besoins spécifiques des élus et peuvent contribuer à faire évoluer son environnement

de travail. Ils apparaissent pour les résidents comme des acteurs essentiels, à l'écoute des élus, impliqués dans leurs difficultés, force de proposition de nouvelles solutions organisationnelles, préparant les dossiers, faisant des recherches de fond, etc.

Parfois issus des services eux-mêmes, plusieurs collaborateurs font part aux résidents de leur regret d'avoir perdu, en devenant collaborateur d'élus, l'esprit d'équipe auquel ils étaient habitué dans les services. En accédant à un poste plus politisé, ils se retrouvent plus isolés dans l'exercice quotidien de leur métier.

Du point de vue des outils de travail de l'élus et des usages qui y sont liées, les collaborateurs d'élus apparaissent comme les interlocuteurs les mieux placés pour faire remonter les expériences d'usages des élus et pour participer au test et à la mise en œuvre d'innovations en termes d'outils, de méthodes de travail, etc.

Il apparaît clairement aux résidents que pour outiller les élus, il faut outiller leurs collaborateurs. Une nouvelle interface d'agenda à destination des élus, un nouveau mode de prise de note passera nécessairement par sa prise en main par son collaborateur.

## Problématiques

Comment provoquer la rencontre entre tous les collaborateurs d'élus du conseil régional et les amener à échanger sur leurs pratiques ?

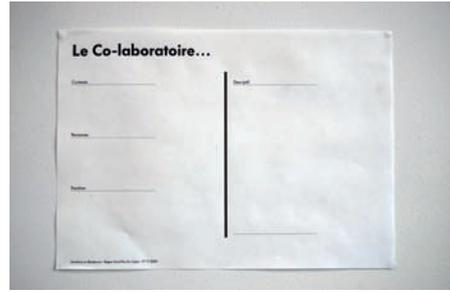
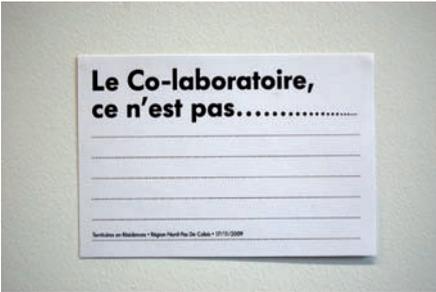
Comment mettre en place une dynamique de groupe entre les collaborateurs d'élus ?

Comment instituer une dynamique d'innovation régionale qui soit à l'écoute des collaborateurs ?

Comment développer une culture de transformation chez ces acteurs ?

## Un nom de projet

Lors de la première semaine émerge assez rapidement l'idée de la mise en place d'une réunion entre collaborateurs d'élus: un laboratoire des collaborateurs, un Co-laboratoire. Le nom est rapidement adopté par l'équipe de résidents comme par leurs interlocuteurs régionaux. Le fait d'avoir rapidement nommé cette « idée-projet » permet à tous les acteurs de se projeter. Il inspire l'idée d'un nouveau type de rencontre entre collaborateurs, d'un espace de travail différent, informel.





## Réunion outillée

Les résidents mettent en place, en début de deuxième semaine, une réunion créative pour définir avec les collaborateurs d'élus eux-mêmes la forme que pourrait prendre la réunion cachée derrière ce nom de Co-laboratoire. À l'aide de trois d'entre eux l'équipe de résidents commence par une première étape visant à délier les esprits, quelques « échauffements créatifs ». Tous les participants sont invités à inscrire sur des cartes postales préparées à l'avance ce qu'est, où n'est pas le Co-laboratoire. Cette étape est rapide et permet d'énoncer toutes les idées qu'auraient à priori les participants de ce Co-laboratoire.

Séparés ensuite en deux groupes, les participants construisent des scénarios expliquant ce que pourrait être le fonctionnement du Co-laboratoire : le contexte, les participants, le fonctionnement, la communication, etc. Ces différents points sont abordés avec l'aide des résidents pour arriver à un descriptif précis du futur Co-laboratoire. Les scénarios des deux groupes sont ensuite présentés et débattus pour être affinés.

Les collaborateurs semblent s'approprier le projet et expriment leur volonté de contribuer à rendre ce projet concret.

## Prototypage

Lors de la troisième semaine, le projet se poursuit et tend vers le prototype. Intégrant les recommandations précédentes apportées par les premiers participants, les résidents programment une réunion « maquette » du Co-laboratoire. Ils abordent cette réunion avec de nouveaux outils : un blog et des cartes devant jouer le rôle de lanceur de discussion.

Bien que l'invitation ait été lancée à tous les collaborateurs d'élus, ils sont malheureusement peu nombreux à répondre présents, du fait du déroulement d'une séance plénière dans cette même semaine. Après une rapide présentation du cadre de l'expérimentation de la résidence, les deux collaboratrices ayant participé à la première réunion de co-conception du Co-laboratoire lancent une discussion ouverte et conviviale sur la pratique au quotidien du métier de collaborateur d'élus. La discussion s'alimente et évolue naturellement, la « sauce Co-laboratoire » prend et l'équipe de résidents peut constater que les supports de cartes thématiques qui avait été conçus pour l'occasion s'avèrent peu utiles. À la demande des participants, elles seront finalement re-conçues et communiquées aux participants pour appuyer l'organisation d'une future réunion du Co-laboratoire.

Le Blog du Co-laboratoire suscite quant à lui l'intérêt des participants. Il pourrait répondre au besoin d'outils de partage et de communication entre collaborateurs.

# Le Co-laboratoire / proposition

## Description

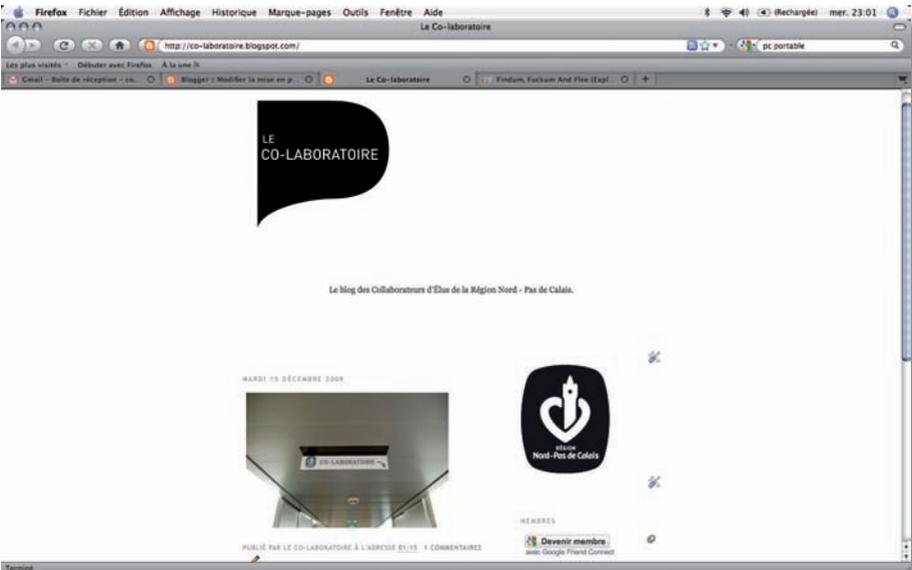
Le Co-laboratoire est une proposition de mise en place d'un laboratoire des collaborateurs d'élu. Les réunions du Co-laboratoire seraient des rencontres organisées par les collaborateurs eux-mêmes de façon régulière, trimestriellement par exemple, afin d'échanger sur leurs méthodes de travail, les outils qu'ils emploient au quotidien, leur vision du métier, etc. Le sujet de chaque réunion serait convenu à l'issue de chaque réunion en vue de la réunion suivante du Co-laboratoire. L'un des participants s'engagerait à en préparer l'organisation, le contenu et la communication.

## Cartes de discussion

Les cartes de discussions ont une double mission. D'une part matérialiser cette nouvelle réunion dans un objet simple et ludique, loin du langage des parapheurs et autres rapports omniprésents dans l'institution. D'autre part, elles ont pour mission d'alimenter les réunions lorsque la discussion peine à se lancer. Ces « starters » cherchent à dédramatiser la réunion et à orienter les échanges sur des problèmes pratiques et quotidiens.

## Outils de communication

Afin de donner une visibilité au Co-laboratoire auprès des collaborateurs d'élus eux-mêmes, les résidents ont développé un ensemble d'outils de communication: une plate-forme numérique type blog qui assurera la continuité entre ces temps d'échanges et le partage d'informations, la mutualisation d'outils et méthodes; des invitations type à envoyer par mail, à accrocher au-dessus de la machine à café ou sur la porte de son bureau.



# Le Kit du mandat régional

## / processus

### Observations

*« Les informations existent, seulement les élus ne savent pas forcément où les trouver. »*

Dès leurs premières rencontres avec les élus et leurs collaborateurs, les membres de l'équipe de résidents prennent conscience de l'importance de ce qui se joue lors des tous premiers jours d'un nouveau mandat à l'issue d'élections régionales. L'équipe est marquée par la quasi absence « d'initiation », d'introduction aux éléments fondamentaux constitutifs de leur futur quotidien pour les élus débutant un premier mandat.

Les élus ayant le plus de responsabilités (vices-présidents, chargés de délégations, ...) sont épaulés par leurs collaborateurs qui se chargent de collecter pour eux les informations manquantes. Mais pour ceux qui sont nommés « élus de base », l'entrée en matière dans la complexité de la mécanique régionale se fait sans aucune formation au fonctionnement administratif régional ou au jargon interne.

En creusant le sujet, les résidents prennent conscience du fait que l'ensemble des informations nécessaires à la compréhension de l'institution sont pourtant bien disponibles, mais leur dispersion entre les différents services rend leur accès difficile.

### Problématiques

Comment centraliser les informations pratiques ? Peut-on homogénéiser ces informations pour les délivrer aux élus arrivants dans un seul et même outil ? Peut-on transmettre une information individualisée à chaque élu en fonction de ses besoins ?

Peut-on séparer les informations pratiques de leur dimension politique ou stratégique ?

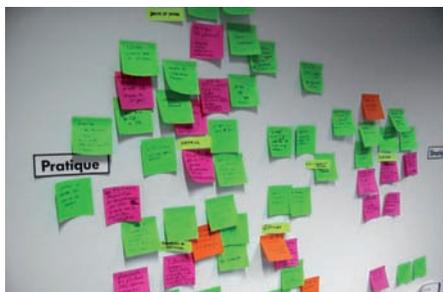
### Réunion outillée

La première réunion portant sur le « Kit du mandat régional » se fait avec le directeur des Assemblées et deux collaborateurs d'élu. N'ayant pas l'opportunité de travailler en direct sur ce sujet avec les élus eux-mêmes, toute la difficulté pour l'équipe de résidents sera de travailler sur un projet avec ses usagers « indirects ». Les résidents s'appliquent donc à accompagner les participants de ces réunions de co-conception à se mettre à la place des élus en commençant par leur proposer de relater des situations vécues

par des élus découvrant le conseil régional. Les résidents accompagnent ensuite les participants dans la rédaction d'une liste d'éléments nécessaires à placer dans le kit qui sont ensuite classés en fonction de leur caractéristique (stratégique, politique, pratique administratif). Les bases du kit de l'élus ont été posées ainsi.

## Prototypage

Dans le cas précis de ce projet, le prototypage a pris une importance notable. Sans chercher à réaliser une maquette complète de l'objet « kit » fini, l'équipe s'attache à formaliser une série de couvertures de livrets à intégrer au kit, aussi réalistes que possible. La prototypage rapide de ce kit permet aux interlocuteurs des résidents de le visualiser très rapidement et de s'approprier facilement le projet. Les discussions qui suivront se feront autour de ces maquettes, permettant une vision partagée du projet. La limite, cependant, de tels prototypes est qu'ils donnent l'illusion de la simplicité de réalisation, occultant la grande complexité du développement d'un tel outil, tant dans sa forme que dans son contenu.



# Le Kit du mandat régional / proposition

## Description

Le «Kit du mandat régional» est un outil compilant l'ensemble des informations pouvant être utiles à un élu régional tout au long de son mandat. Il répond à l'objectif d'offrir l'accès à un ensemble d'informations pratiques et stratégiques par un seul et même point d'entrée. Organisé par livrets thématiques, le Kit du mandat prend la forme d'un classeur composé de livrets à assembler en fonction des besoins en information de chaque élu. Sans chercher l'exhaustivité, cet outil cherche à répondre aux besoins spécifiques de chaque élu.

Le Kit de l'élu existe en version imprimée et en version numérique. La version imprimée est conçue comme étant une porte d'entrée synthétique vers la version complète en format numérique. L'ensemble des informations contenues dans ce kit sont rédigées et mises en forme selon un mode de communication dédié aux élus.

## Un classeur + un site internet dédié

Dans sa version physique, le kit est un classeur dans lequel sont regroupés des livrets. Chaque classeur comporterait un certain nombre de fiches par défaut et serait ensuite complété par chaque élu ou par son collaborateur.

Afin de permettre une opérabilité entre les fiches papier et les fiches numériques, des Beecodes® sont placés sur l'ensemble des supports. En scannant ce code avec un téléphone 3G ou une webcam, l'utilisateur accède directement à la version web de la fiche papier, cette version numérique pouvant contenir une information plus détaillée et rediriger vers d'autres thématiques.

Apportant des informations de différents niveaux, les différentes fiches sont clairement identifiées par famille: des informations «pratiques» indispensables à l'exercice d'un mandat régional; des informations présentant l'institution régionale, son fonctionnement, ses services, son administration; des informations liées aux commissions thématiques, aux compétences de la région, etc.

En fonction du type de contenu, ces fiches sont mises en forme selon différentes typologies d'information: information textuelle, information cartographique ou systémique, information didactique. La version web des supports cartographiques ou systémiques et didactiques serait animée et/ou interactive.



# La Suite-projet / processus

## Observations

L'observation attentive des outils quotidiens des élus et les informations échangées avec leurs collaborateurs en première semaine fournissent plusieurs signaux forts suggérant à l'équipe de résidents de s'intéresser à la gestion de l'information entre les différents niveaux existants dans un projet régional, de l'élu aux services.

*« Les mails, je les lis et je fais suivre à l'élu. Si c'est urgent je téléphone. »*

En termes d'usages, les interlocuteurs rencontrés relatent aux résidents de grandes disparités dans l'utilisation des nouvelles technologies par les élus. Certains sont encore réticents, d'autres s'y initient progressivement et d'autres encore y sont complètement acquis. L'équipe observe une sous-utilisation de l'ordinateur portable, pourtant fourni à chaque élu par la Région, au profit de l'usage intensif de Smartphones dont les fonctions correspondent mieux aux tâches effectuées par un élu et à sa mobilité.

Au travers des entretiens, les résidents découvrent les systèmes ingénieux et toujours différents mis en place par les collaborateurs d'élus pour communiquer avec leur élu, lui faire gagner du temps, faire la synthèse de dossiers ultra-complexes, préparer des réunions. La question du décalage entre le temps des élus, leur mode de fonctionnement, de réflexion et celui de l'institution régionale est souvent évoqué par les équipes rencontrées.

## Problématiques

Comment donner une lisibilité de l'action et des décisions stratégiques des élus aux chargés de mission ?

Comment les collaborateurs aident-ils à l'application de cette vision politique en dispositifs ou en programmes d'actions ?

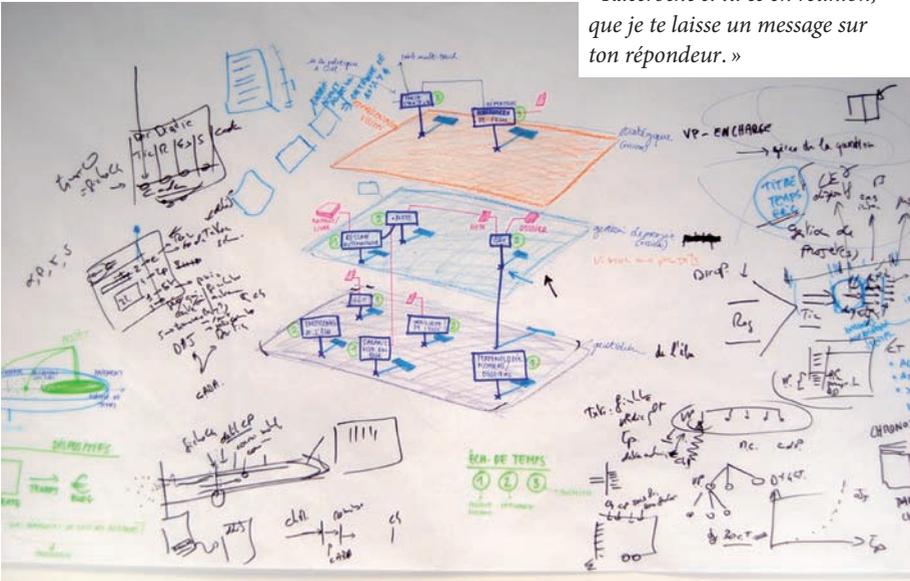
Comment concevoir des outils numériques améliorant la communication et la gestion de projet entre les acteurs régionaux ?

Comment outiller la programmation des politiques régionales pour faciliter leur lisibilité et leur mise en œuvre par l'ensemble de l'institution régionale ?

## Vision

Ce projet ne se prêtant que difficilement au prototypage, il a été pensé comme une suite de projets support de discussion sur les usages et le développement d'outils numériques de gestion de projet au sein conseil régional. Illustrés, ils permettent de recueillir les attentes et les peurs des interlocuteurs quant au développement potentiel de tels outils. Ces illustrations permettent également d'amorcer la rédaction de cahier des charges sur de nouveaux outils.

« Raccroche si tu es en réunion, que je te laisse un message sur ton répondeur. »



« Lorsqu'un élu a besoin d'une information sur un projet, ce n'est pas forcément celle qui intéresse le chargé de mission. »

# La Suite-projet / proposition

La « Suite-projet » propose différents systèmes d'organisation visant à améliorer les liens entre les outils quotidiens des élus, ceux de leurs collaborateurs et ceux des services régionaux. D'échelles et d'ambition différentes, les projets répondent aux problématiques rencontrées en observant l'usage des différents outils de communication et de gestion de projet. Rapports, notes, téléphones et répondeurs sont ainsi pensés dans une dynamique commune d'organisation pour une gestion de projet optimisée, plus lisible, plus connectée, mieux hiérarchisée.

## **Cartographie dynamique: « la carte stratégique »**

Cet outil, commun à toutes les échelles de l'administration régionale, propose une gestion des informations visualisables et contextualisées en fonction des besoins de chaque acteur. Cette carte numérique est générée par le biais d'une interface tactile dédiée, elle est ensuite consultable en ligne sur ordinateur ou Smartphone.

Pour les élus, l'outil permet de représenter les grands projets en cours sur le territoire soit de façon cartographique, soit de façon heuristique. La Carte stratégique, interactive, permet de visualiser la complexité de l'action politique tout en maîtrisant la granulosité de l'information, elle permet un accès à une vision globale puis de plus en plus détaillée pour chaque projet associé à la politique régionale.

La Carte stratégique serait également un outil support de réunions installé dans différentes salles de réunion du conseil régional. Cette table interactive, placée au centre des discussions permettrait d'agir de concert pour alimenter et compléter les informations. L'ensemble des informations serait ensuite accessible aux élus, à leurs collaborateurs et certaines personnes des services.

Pour les collaborateurs, la proposition est que ce système d'organisation soit décliné: les informations issues de la Carte stratégique sont exploitables et permettent de tenir à jour des listes de tâches, d'anticiper l'interventions des élus sur des projets en cours, de leur communiquer des éléments essentiels, etc.

Pour les services, l'organisation des informations de la Carte stratégique permet d'avoir une lecture de l'inscription de leurs actions dans la stratégie politique régionale en cours. En fonction des besoins spécifiques des élus, le système permet de définir des paramètres évolutifs aidant à visualiser l'évolution de chaque projet porté.

## Le téléphone: applications dédiées aux élus

Le téléphone mobile a pris une place de plus en plus importante dans le quotidien de l' élu. L'équipe propose le développement d'applications simples à destination des téléphones mobiles afin d'outiller la mobilité des élus.

Deux propositions: une application permettant aux collaborateurs de laisser des messages vocaux à leur élu pour leur donner de vive voix un commentaire sans pour autant l'interrompre dans un rendez-vous, une réunion. Une seconde application donnant la possibilité aux élus, à tout moment d'une conversation téléphonique, d'ouvrir l'écoute de la conversation à son collaborateur.

## Les rapports: le format « .note »

Comment proposer une gestion différente des supports papier et de leurs doublons numériques? Le format « .note » propose d'outiller de façon optimale la gestion de l'ensemble des documents associés à un projet.

Il permet d'une part de rendre lisible l'historique de la constitution d'un projet et celui de la contribution des différents interlocuteurs impliqués dans un même projet; il permet d'autre part d'accéder à des niveaux d'information progressifs en fonction de l'attente de chaque utilisateur. En vue de la préparation d'une réunion, l' élu accède à la version résumée du projet, le collaborateur a accès à une synthèse plus détaillée et les chargés de mission suivant le projet sur le terrain implémentent une version complète très détaillée.

Le format « .note » propose également de faciliter le passage de la version papier à la version numérique des documents grâce à un Beetagg© apposé sur chaque document imprimé et donnant accès à la version numérique.



# La Transfo / processus

## Observations

À partir de la deuxième semaine de résidence, il apparaît clairement que le questionnement mené sur l'environnement de travail des élus soulève de nombreuses problématiques qui ne peuvent pas toutes être abordées dans le temps réduit d'une résidence. Les méthodologies employées suscitent l'intérêt de plusieurs des interlocuteurs rencontrés dans les services fonctionnels comme dans les services opérationnels. Eux-mêmes

« On aurait besoin de monter nous même des résidences sur certains sujets. »

sont confrontés à de nombreux sujets sur lesquels ils pourraient envisager de mener un travail utilisant des approches similaires à celles des résidences.

L'idée émerge de concevoir dans le cadre de cette résidence un système qui permettrait de pérenniser la mise en œuvre de tels projets au sein de la région Nord-Pas de Calais.

## Problématiques

Comment intégrer une résidence permanente dans le contexte du conseil régional et de celui de ses partenaires territoriaux ?

Comment serait-elle mise en place ? Comment s'intégrerait-elle au fonctionnement actuel de l'institution ?

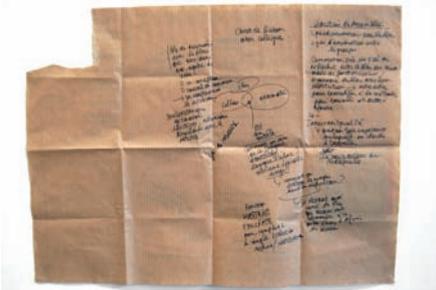
Comment choisir les sujets qu'elle traiterait ?

Comment instaurer une culture de transformation des méthodes au sein du conseil régional et pouvant déborder vers ses partenaires extérieurs ?





*Les tampons-acteurs. Afin d'accompagner la conception des systèmes complexes de projets, nous concevons une gamme de tampons représentant en pictogrammes les différentes familles d'acteurs.*



## Réunion outillée

En troisième semaine, les résidents organisent différents entretiens avec leurs interlocuteurs régionaux ainsi qu'avec la 27<sup>e</sup> Région qui a déjà travaillé sur ce sujet. À l'aide des tampons-acteurs et du dérouleur de papier, les résidents construisent les différents organigrammes explicitant et projetant le fonctionnement et la mise en place de ce qui serait un laboratoire, une cellule d'innovation au sein du conseil régional.

Dans la suite de la semaine et au cours d'autres entretiens et rencontres, les acteurs régionaux infirment les propositions et accompagnent les résidents pour affiner les différentes propositions et construire une proposition de fonctionnement général plus en cohérence avec les structures administratives qu'ils côtoient au jour le jour.

## Prototypage

N'ayant pas les moyens de prototyper une telle organisation à l'échelle régionale, les résidents choisissent d'illustrer sommairement les différentes étapes de mise en place du système et d'en résumer les modes de fonctionnement. La résidence en cours pourra être considérée comme étant un « prototype » à échelle réduite d'une telle structure d'innovation régionale.

*« Les projets complexes, impliquant différents services, on a du mal à savoir comment les mener. »*

# La Transfo / proposition

La « Transfo » serait prétexte à développer un contexte propice à l'expérimentation au sein du Conseil Régional du Nord-Pas de Calais. Sa mission serait d'amener de l'innovation sociale, de l'expérimentation, de la valeur d'usage au sein de l'institution dans les projets les plus prospectifs de la Région mais également dans la réflexion sur ses projets les plus courants, sur les outils et méthodes de travail des élus, des services, de l'administration régionale, ainsi que dans les actions de la région sur le terrain : lycée, gares, maisons de santé.

Chargée d'expérimenter de nouvelles façons de travailler, la Transfo expérimenterait dans différents cadres sur des thématiques aiguillées par les différentes directions. Bien plus qu'une direction, qu'un service supplémentaire dans le paysage du conseil régional, la Transfo serait un réseau interne d'acteurs sensibilisés à ses questions, animé par des chargés de mission, ayant à leur disposition des ressources de formations et de compétences pratiques. Elle monterait différents types de programmes expérimentaux de plus ou moins grande ampleur.

## L'expérimentateur

L'expérimentateur serait dans ce contexte le modérateur, l'animateur et le point de référence de cette « communauté » d'acteurs sensibilisés aux missions de la Transfo. Dans un premier temps, il serait seul à porter ses méthodes. Il aurait un profil de chef de projet créatif, chargé d'un projet évolutif au sein du conseil régional. Il animerait la communauté d'acteurs mobilisés au sein du conseil régional, distillant la culture de La transfo, proposant une formation en continu à ces méthodes d'innovation.

## Le sas

Installé de façon permanente ou temporaire, le sas serait un lieu dédié à l'innovation organisationnelle et à l'expérimentation au sein de l'institution régionale. Animé dans un premier temps par l'expérimentateur, il servirait de lieu de rencontre et de débat. Il pourrait fournir simultanément un bureau à des innovateurs, une salle de réunions à disposition des directions désirant tester de nouvelles méthodes de travail et un lieu de convivialité ouvert. Il serait le sas entre les différents services, avec les autres territoires et les partenaires extérieurs à la région.



# Bilan

## Quels enseignements tirer de la résidence ?

Les principes de la méthode utilisée dans le cadre des résidences a des limites avant tout contextuelles.

Premier point contextuel, les rencontres et l'ordre de celle-ci conditionnent l'intérêt porté par l'équipe de résidents pour certains sujets ou problématiques plus que pour d'autres. La part subjective de l'immersion et les relations avec certains interlocuteurs conditionnent les choix des résidents. Dans le même cadre de résidence, d'autres rencontres auraient amené les résidents à se concentrer sur d'autres problématiques, peut-être plus pragmatiques et à développer d'autres projets.

Second point contextuel, le fait d'avoir pour objet l'environnement de travail des élus a conduit l'équipe en résidence à travailler au niveau de la sphère politique, au plus haut niveau de la prise de décision au sein de l'institution régionale.

D'un côté, cette position a permis à la résidence d'être conduite dans des conditions idéales et a permis aux résidents de rencontrer et de travailler avec des acteurs au cœur de l'action régionale.

Mais d'un autre côté, cette position a également induit une expérimentation qui s'est déroulée dans un contexte d'urgence permanente, accentué par l'approche imminente des élections régionales. Le suivi et l'observation des usages, la co-conception demandent du temps pour être efficaces. Les trois élus ayant accepté de prendre part à l'expérimentation ont donné aux résidents l'opportunité de les rencontrer à plusieurs reprises, de les suivre dans certaines séquences de leur quotidien. Cependant ce temps précieux qu'ils ont accordé à l'expérimentation n'a peut-être pas été tout à fait suffisant pour permettre aux résidents, confrontés à la très grande complexité de l'exercice de ce métier d'élu, d'appliquer à leurs côtés les méthodes d'analyse et de co-conception qui sont celles des résidences. Ce contexte a incontestablement eu une influence sur le positionnement et le niveau de réponse des projets proposés à l'issue de la résidence et explique entre autres l'importance accordée aux collaborateurs d'élus ayant eux-même accordé beaucoup de temps à l'expérimentation.

## Quels enseignements tirer des projets eux-mêmes ?

Que produit cette résidence en définitive ? En forçant le trait, c'est une réunion, un classeur, une architecture d'information et un cellule d'expérimentation qui sont présentés en fin de résidence. Est-ce tout ? N'y a-t-il pas d'enseignement plus pertinent à lire dans ce travail ?

Dans le cas du Co-laboratoire, ré-organiser une réunion peu sembler anodin de prime abord. C'est cependant en répondant à des besoins très pratiques que l'on vérifie et que l'on identifie des leviers d'innovation et que l'on peut les tester à échelle réduite. Ce projet répond en effet à des questions plus larges. Comment repenser une réunion dans les institutions publiques aujourd'hui, ou celles-ci mobilisent des temps souvent trop importants ? La question n'est pas si anodine dans cette perspective, c'est l'occasion de repenser les manières de travailler ensemble et de mutualiser des connaissances entre les corps de métiers présents au conseil régional.

Le Kit de l' élu prolonge cette perspective, sa réalisation nécessite un croisement des nombreuses compétences et expertises au sein de différents services du conseil régional. L'articulation de ces paramètres est aujourd'hui délicate dans l'organisation actuelle. Ce projet illustre la nécessité de faire travailler les services de concert. Mais comment aider l'exercice de ce type de projet ? C'est une culture de la collaboration entre service qui doit voir le jour. Si le Co-laboratoire illustre l'entraide au niveau individuel, le Kit met l'accent sur les échanges inter-service et la gestion commune de projet.

La Suite-projet propose un cadre technique à ces considérations à tous les niveaux de la hiérarchie régionale. Si cette structure d'échange d'informations outille aussi bien les élus que ses collaborateurs, c'est la politique régionale elle-même qui se trouve mise à plat dans un outil spécifique. Clarifiées, outillées, les visions politiques des élus deviennent plus évidemment palpables et lisibles. Des supports sur lesquels leurs services peuvent proposer des améliorations en connaissance de cause et épauler les définitions des ambitions politiques tout en gardant un pied dans la réalité quotidienne des projets. La clarification des informations des grands projets menés par la région devient le premier outil pour une gouvernance transversale des projets.

Comment amener l'ensemble de ces pratiques dans les conseils régionaux ? L'identification de cette question est en soit un projet à part entière. La question se pose des outils à mettre à la disposition des élus, la Transfo en propose les premières étapes. Le laboratoire d'innovation régional auquel nos différentes propositions tentent de mener, propose de construire un cadre spécifique visant à mettre à la disposition des élus régionaux un groupe de pratiquants favorisant la recherche de nouveaux projets politiques, de nouvelles façons de conduire les politiques régionales.

# Nord-Pas de Calais, vers un laboratoire d'innovation régional

C'est la question de la place de l'innovation au sein des politiques publiques qui est posée dans cette résidence. Méthodes créatives, co-conception, réflexion centrée sur l'expérience-utilisateur et la transversalité, maquettes et prototypage de solutions concrètes, etc. La mobilisation de toutes ces techniques semble prometteuse. Comment, au terme de la résidence et après le départ de l'équipe, pérenniser cette démarche et approfondir son potentiel pour le conseil régional ? Quelques enseignements tirés de la résidence permettent de formuler des amorces de réponses.

Tout d'abord, les compétences pour le faire existent au sein de la collectivité. Les personnes rencontrées sont généralement conscientes du besoin de changement et d'amélioration continue. Au cours de l'élaboration des projets, l'essentiel du travail a consisté à identifier les systèmes fonctionnels et à en amplifier les qualités. Des indices sont latents dans toutes les rencontres. Plutôt que de chercher à l'extérieur des modèles différents, c'est en capitalisant sur les compétences internes que l'on trouvera de nouvelles solutions. C'est, par exemple, le parti pris avec le Co-laboratoire.

Ensuite, la question des pratiques précède celle des technologies. Ces dernières sont souvent perçues comme des fins plutôt que des moyens. Or les projets centrés sur les technologies plutôt que sur les pratiques risquent souvent l'échec. La vocation du projet de Laboratoire d'innovation régional est moins de chercher des usages aux nouvelles technologies, que d'identifier de nouveaux usages aux technologies déjà en place. L'attention doit être focalisée sur les usages réels et sur la concordance des projets avec ceux-ci. Cette attention au détail et à la pertinence des projets est possible, à condition de travailler de façon itérative avec les utilisateurs et les décideurs pour trouver des terrains communs de satisfaction.

Par ailleurs, le besoin « d'innover autrement » existe aussi dans les directions opérationnelles. En tant que mode opératoire, la résidence intéresse les représentants de nombreuses directions rencontrées durant la résidence : en particulier au sein de la direction prospective, de la direction formation, de la direction des lycées, de la direction santé et territoires, ou encore de la mission numérique.

Enfin, la Région Nord-Pas de Calais n'est pas la seule à s'intéresser à ce type d'approche. À l'extérieur du conseil régional, des collectivités partenaires du conseil régional, tel Lille Métropole ou Calais, expriment le souhait de produire eux aussi ce type d'expérimentation à l'échelle du territoire, dans des politiques éducatives, de développement durable, d'aménagement du territoire, etc. Ailleurs en Europe, la 27<sup>e</sup> Région a identifié des démarches similaires : par exemple le SILK, le Laboratoire d'innovation sociale intégré dans les services du Comté du Kent ; le MidtLab, la cellule d'innovation de la Région du Centre (Midtjylland) au Danemark ; le MindLab, cellule de créativité du ministère des Finances et de l'Économie du Danemark ; on encore le programme SEiR (Social Entrepreneurship in Residence), dans laquelle l'agence britannique de la Santé, la NHS, accueille dans ses agences locales des entrepreneurs sociaux pour développer l'innovation sociale.

## **Une prochaine résidence dédiée au Laboratoire d'innovation régional ?**

La résidence qui vient d'être menée doit être perçue comme la toute première « maquette » de ce qui pourrait prendre la forme d'un laboratoire d'innovation régional. Pour approfondir ce potentiel, mieux qu'une étude, une nouvelle résidence nous semble s'imposer, consacrée cette fois à prototyper, tester et imaginer différentes variantes, à étudier comment pérenniser ce type d'expérimentation. Les perspectives sont intéressantes : la Région pourrait par exemple se doter d'un nouveau mode opératoire, basé sur le test et la micro-expérimentation, et susceptible d'enrichir, préciser, améliorer ses processus habituels et la mise en oeuvre de ses politiques. Ce mode opératoire pourrait être utilisé au sein des services fonctionnels, au sein des services opérationnels, mais aussi être développé avec les partenaires de la Région, et dans les collectivités du territoire, comme un micro-processus de transformation et d'amélioration continue. Capitaliser sur l'ensemble de ces expérimentations permettrait de mieux comprendre les processus de transformation en cours, et de nourrir un large spectre de politiques publiques, pour la Région et ses partenaires. Elle les doterait de nouveaux instruments méthodologiques et de nouvelles marges de manoeuvre, mobilisables dès la nouvelle mandature.

# Remerciements

L'équipe de résidents,

Grégoire Alix-Tabeling, designer de communication

Yoan Ollivier, designer de service

Sitraka Rakotoniaina, designer d'interaction

Adèle Seyrig, coordinatrice de la résidence, designer de service

Hélène Veiga-Gomès, anthropologue-vidéaste

ainsi que l'équipe de la 27<sup>e</sup> Région,

François Jegou, designer, directeur scientifique de la 27<sup>e</sup> Région

Charlotte Rautureau, chargée de mission Europe

Romain Thevenet, chargé de mission design de service

Stéphane Vincent, directeur

remercient vivement l'ensemble des personnes rencontrées au cours de la résidence pour leur contribution à l'expérimentation :

Pierrick Allossery, collaborateur d'élite, Région NPDC (Nord-Pas de Calais)  
Patrick Banneux, chargé de mission auprès du cabinet du président, Région NPDC  
Lucie Bargel, politiste, chercheuse pour le projet de recherche PRELAT  
Jean-François Caron, élu régional NPDC, Groupe « Les Verts », Maire de Loos-en-Gohelle  
Jean-Marie Catteau, directeur de la direction des assemblées, Région NPDC  
Ludovic Coupin, assistant du Groupe « Les Verts », Région NPDC  
Jérôme Darras, directeur de cabinet, Région NPDC  
Didier Demazière, sociologue du travail, responsable du projet de recherche PRELAT  
Sylvie Depraetere, collaboratrice de Jean-François Caron, Région NPDC  
Alexandre Desrousseaux, chargé de mission TIC, Région NPDC  
Yves Coupé, élu régional, groupe Majorité Présidentielle, Région NPDC  
Ludovic Debarre, collaborateur de Brigitte Parat, Région NPDC  
Marguerite Fouletier, vidéaste  
Sébastien Gardon, enseignant-chercheur en science politique, IEP Lyon  
Cécile Gavard, directrice de cabinet de Jean-François Caron, Mairie de Loos-en-Gohelle  
Thibault Geysens, directeur des services, Mairie de Loos-en-Gohelle  
Sophie Henderyck, assistante de direction de Brigitte Parat, Région NPDC  
Pascale Herwyn, secrétaire de direction de René Vandierendonck, Mairie de Roubaix  
Arnaud Hitier, assistant, cabinet du président, Région NPDC  
Saliha Khatir, collaboratrice d'élite, Région NPDC  
Patricia Liso, responsable du protocole, Région NPDC  
Frédérique Le Begue, collaboratrice de René Vandierendonck, LMCU  
Rémi Lefebvre, professeur de Sciences Politiques, IEP Lille  
Pierre-Jean Lorens, directeur de la D2PE, Région NPDC  
Véronique Malengé, chef de cabinet, Région NPDC  
Christine Moïses, collaboratrice de René Vandierendonck, Région NPDC  
Louisa Mokhtari, élue régionale NPDC, groupe Majorité Présidentielle  
Brigitte Parat, élue régionale NPDC, vice-présidente, groupe Socialiste  
Hélène Pavros, directrice du protocole, Région NPDC  
Virginie Pecriaux, assistante de direction de Jean-François Caron, Région NPDC  
Frédéric Pollan, collaborateur d'élite, Région NPDC  
Guillaume Sertereau, ingénieur du son  
Marc Taillez, directeur des systèmes d'information, Région NPDC  
René Vandierendonck, élu régional vice-président, groupe Socialiste, Région NPDC  
Marie-Hélène Van Hecke, assistante de direction du Groupe « Les Verts », Région NPDC





## Résidence N°1

### Revin, vers un campus ouvert

Immersion créative dans un lycée de Champagne-Ardenne

/

## Résidence N°2

### Rennes, vers une citoyenneté augmentée

Immersion créative dans un réseau social en région Bretagne

/

## Résidence N°3

### Conseil régional Nord-Pas de Calais, vers un laboratoire d'innovation régional

Immersion créative au siège d'un conseil régional

[www.la27eregion.fr](http://www.la27eregion.fr)

[www.territoirenresidences.net](http://www.territoirenresidences.net)