

10-11 OCTOBRE 2016
MONTPELLIER

LES RENCONTRES TERRITORIALES DES CONSEILLER.ÈRE.S INTERNES EN ORGANISATION

FAVORISER L'INNOVATION
POUR MIEUX ACCOMPAGNER
LES TRANSFORMATIONS

ACTES



QUAND LES TALENTS
GRANDISSENT,
LES COLLECTIVITÉS
PROGRESSENT

Les Rencontres territoriales des conseillers internes en organisation 2016 INSET Montpellier

Eléments de synthèse Sommaire

I Ouverture institutionnelle - Point d'étape, présentation du déroulement des Rencontres 2016	3
Bruno MORIEN, responsable du service des formations INSET de Montpellier - animateur de ces rencontres	
II Partage des représentations en matière d'innovation	5
Éric BAUDET, Frédéric FEMENIA et Régis DE CHARRETTE, formateurs, facilitateurs en intelligence collective	
III L'innovation managériale	8
Christine VIAROUGE, Responsable, ingénieur en organisation, CHU Montpellier, Sophie METTETAL, directrice adjointe, responsable du service études et conseil, Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines CMVRH / CEDIP, Christian BOUCHÉ, Chargé de projet innovation managériale et organisationnelle, Romans sur Isère. Animation : Cécile JOLY, Directrice de projet, mission Innovation publique collaborative, CNFPT.	
IV Ateliers	13
V Le baromètre de l'innovation dans la fonction publique, résultats de la première enquête nationale	17
Stéphane BERNARD, Directeur général d'Egide, pilote de l'enquête/baromètre réalisée en partenariat avec le réseau PRISME, IDEAL Connaissances, ANDCO, Pôle Emploi, ARENE/IDF...	
VI Le Programme DCANT - Développement concerté de l'administration numérique territoriale	31
Alexis BOUDARD, directeur du programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale (DCANT), direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat, Amélie BRUN, Directrice adjointe de la Modernisation de l'Action Publique, département du Calvados.	
VII 5 idées de défi	36
Animation : Cécile JOLY, Directrice de projet, mission Innovation publique collaborative, CNFPT.	
VIII Synthèse et perspectives - Clôture institutionnelle	39
Jean-Marc SAURET, Sociologue, Conseil départemental de l'Essonne	

Partenariat



Centre ministériel
de valorisation
des ressources humaines (CMVRH)
Écouter, accompagner, développer les compétences



Ouverture institutionnelle - Point d'étape, présentation du déroulement des Rencontres 2016

Bruno MORIEN, responsable du service des formations INSET de Montpellier - animateur de ces rencontres

Les transformations territoriales suscitent autant qu'elles s'en nourrissent des innovations, tant sur le plan organisationnel et managérial qu'en matière de politiques publiques.

La place et le rôle du conseil interne dans la co-construction et la mise en œuvre de ces innovations sont directement concernés par ces évolutions, de même que la démarche elle-même d'accompagnement.

Comment par l'organisation créer les conditions de l'innovation collective, faciliter les coopérations et l'engagement, contribuer à rendre le système apprenant et lui redonner du pouvoir d'agir, tout en continuant à faire progresser les acteurs des transformations sur le plan méthodologique ? Comment saisir aussi cette opportunité de développer plus encore la valeur ajoutée de la fonction conseil en devenant un vecteur clé de l'innovation ?

C'est toute cette complexité du métier, constitutive de son attrait, qui sera questionnée, débattue et éclairée tout au long de cette 6^{ème} rencontre nationale.

Au nom du CNFPT, de toute l'équipe de l'INSET de Montpellier et de sa nouvelle directrice Agnès GUYOT, qui est désormais à la tête des deux structures (la délégation régionale et l'INSET ; nous aussi nous mutualisons), je vous souhaite la bienvenue à ces 6^{èmes} Rencontres nationales des conseillers internes en organisation, les rencontres de votre profession, vos rencontres.

C'est un réel plaisir de vous retrouver, toutes et tous, pour de multiples raisons :

- ⇒ Le souvenir de la richesse, de la qualité des échanges et des productions des rencontres 2015, qui augure bien de la qualité du moment que nous allons vivre ensemble ces deux jours,
- ⇒ L'esprit de co-construction qui a présidé à la définition de ce programme ; les réflexions suggestions, que vous avez conduites dans vos réseaux régionaux, les RESORGA, celles de votre association professionnelle l'ANDCO, dont je salue son actif président Philippe GAMBIER ; le travail s'est fait simplement, dans une forme de fluidité,
- ⇒ Le fait aussi de la thématique, « l'innovation », qui est une notion positive, porteuse d'espoir, d'amélioration, de progrès, (dès lors bien sûr qu'elle est le fruit d'une conscience, ce dont nous ne manquons pas dans la fonction publique),
- ⇒ notion aussi qui transcende les « redéploiements, regroupements, mutualisation, rationalisation, fusions »... qui nous occupent au quotidien,
- ⇒ ce terme « l'innovation » désigneraient pour certains esprits rieurs « une désobéissance qui a réussi » ; alors tout en respectant comme à votre habitude les horaires, l'expression de chacun, nous allons nous autoriser à rire ensemble comme étant un échauffement à la créativité,
- ⇒ Le fait justement que les 3 versants de la FP sont représentés cette année et que les échanges en seront d'autant plus riches,
- ⇒ D'ailleurs, nous sommes accueillis dans les locaux du CEDIP, lui-même hébergé par la DREAL (DR Environnement, Aménagement, Logement) et quoi de mieux que le Centre d'évaluation et d'innovation pédagogique, pour accueillir notre rencontre dédiée à l'innovation,
- ⇒ Là aussi, une forme de fluidité, de synchronicité s'est faite jour et dans le cadre du partenariat que nous avons entamé entre structures, Monsieur Philippe MONARD, directeur adjoint de la DREAL, qui héberge le CEDIP, nous en ouvre les portes ; il nous fait de plus l'honneur de sa présence, en l'en remerciant vivement, je vais tout de suite lui donner la parole, pour quelques mots d'accueil.

Les enjeux de l'innovation :

- Pour la France : mondialisation à la concurrence de pays à bas coûts de main d'œuvre, pour préserver notre modèle culturel, notre modèle social, tout en réussissant la transition écologique, la clé est l'innovation (et un dose de frugalité),
- Pour nos entreprises ; face à la mondialisation et aussi à cette concurrence déséquilibrée, pour répondre aux aspirations des salariés, la clé est l'innovation
- Pour les citoyens, face à des ressources en baisse et à une augmentation des besoins, la clé est l'innovation

Le pays, les entreprises et les citoyens, les 3 ont besoins de services publics adaptés et toujours plus efficaces. Pour ce faire il faut des organisations qui favorisent la créativité et l'innovation, des managers, chefs de projets... qui favorisent l'innovation.

Et nous avons la très grande chance d'avoir :

- 330 CIO dans la territoriale,
- 40, je crois savoir, dans les CEDIP et CVRH,
- Une centaine dans la FPH.



Qui est mieux placé que vous les CIO, vous qui êtes au cœur des transformations depuis des années, pour être aujourd'hui le principal, ou l'un des principaux artisans, vecteurs, et facilitateurs de l'innovation ?

- ➔ Comment organiser le travail pour libérer les énergies créatrices,
- ➔ Comment saisir cette opportunité d'être vecteur d'innovation, pour contribuer à la réussite collective et pour donner une dimension renouvelée à ce métier ?
- ➔ Comment être soi-même modèle et facilitateur d'innovation, dans sa posture et dans sa pratique ?

Voilà ce que nous allons éclairer ensemble par nos échanges durant ces deux jours.

Pour traiter ensemble de l'innovation, nous allons nous placer dans cet esprit et employer des méthodes adéquates :

Nous n'allons pas vous proposer

- ➔ une conférence introductive théorique sur le concept, les phases types... de l'innovation
- ➔ Des retours d'expérience traditionnels
- ➔ Des restitutions d'ateliers en « file indienne »
- ➔ Table ronde traditionnelle
- ➔ Continuer sur la même lancée ce soir
- ➔ Découvrir des chiffres des diagrammes sur l'innovation en France, produits de très loin

Mais plutôt

- ➔ une mise en réflexion et un passage à l'action directement pour partager nos représentations en la matière, faire part de notre intention pour les 2 journées
- ➔ Des ateliers ou les expériences, les tentatives les essais erreurs, viendront enrichir notre vision
- ➔ Nous allons prendre le temps de vivre entièrement un processus durant la journée en 3 phases, une ce matin et deux cet APM
- ➔ Une synthèse écrite placée en ligne à l'issue des rencontres qui sera enrichie à distance par vous-même si vous le souhaitez et vos collègues qui n'ont pu être présents à Montpellier
- ➔ Une conversation structurée
- ➔ Sortir du cadre... tout en activant des liens
- ➔ Film sur la permaculture avec les principaux acteurs en France de ce mouvement mondial
- ➔ Je vous dirai pourquoi tout à l'heure
- ➔ Mais partager les enseignements clés du premier baromètre sur l'innovation auquel vous-même avez été les contributeurs en répondant à l'enquête : nous aurons le concepteur à la barre demain matin

Pour cela nous allons être accompagnés par des formateurs, facilitateurs en développement de l'intelligence collective ; n'est-ce pas déjà tout un programme

Ils seront 3 aujourd'hui pour garantir, même avec 3 ateliers, une cohérence d'ensemble, permettre de parvenir à une vision et des axes de développement partagés.

Mot introductif de Monsieur Philippe MONARD, directeur adjoint de la DREAL

La DREAL Occitanie et le CEDIP sont heureux de vous accueillir ici. La DREAL est un service déconcentré des ministères de l'écologie, du logement et de l'industrie qui s'occupe de biodiversité, de protection contre les risques, de logement, d'aménagement, de paysages. Donc beaucoup de thématiques concernant le territoire traitées de manière partagée avec les collectivités en vue de l'aménager ou de le protéger.

Ces rencontres sont l'occasion de mêler les conseillers en organisation des collectivités et le CVRH du ministère. Ce dernier est le Centre de Valorisation des Ressources Humaines qui a vocation à organiser des séances de formation sur les métiers et d'accompagner les services en matière d'organisation, de management, de conseil en carrières. Le CEDIP, lui, est une instance de conseil et d'innovation qui accompagne les différents centres régionaux CVRH.

Il y a donc une parenté d'intervention mais aussi une différence due au fait que le réseau de l'Etat est par nature déconcentré.

Concernant l'innovation est un domaine dans lequel il se passe beaucoup de choses. A la DREAL, après avoir terminé une réorganisation (fusion avec Toulouse), nous envisageons de refaire une démarche qualité en nous demandant de quel type : qualité totale ou qualité raisonnée ? Le SGAR, service régional sous l'égide du préfet de région, porte le message de l'importance de l'innovation auprès des différentes directions régionales qu'il embauche. Un laboratoire de l'innovation va d'ailleurs être créé.

A. Intentions

Frédéric FEMENIA :

Etre, en tant que facilitateur, dans l'écoute, la bienveillance, le respect de la parole de chacun, en connexion et en lien avec mes deux collègues. Et que dans cette journée, chacun prenne beaucoup de plaisir. Pour résumer l'innovation en deux mots, ce serait plaisir et efficacité.

Régis DE CHARRETTE :

Etre porteur de sérénité avec la conviction qu'on peut trouver des façons de travailler ensemble qui permettent à chacun, non pas d'être dans la pression permanente du résultat mais dans la sérénité du travail en commun qui porte des résultats. Mon intention spécifique pour aujourd'hui, c'est qu'on soit tous ensemble dans quelque chose de présent et qui ait du résultat.

Éric BAUDET :

C'est de faire monter les individus, les équipes et les organisations d'un niveau. Tenter de vous amener quelque chose au-dessus, de monter d'un étage.

B. Règles

Elles sont la manifestation du cadre nécessaire lorsqu'on travaille en intelligence collective.

- ➔ Non jugement
- ➔ Respect des horaires
- ➔ Respect de soi et des autres
- ➔ Parole libre
- ➔ Etat d'esprit positif
- ➔ Accueillir les émotions
- ➔ Intelligences cognitive, somatique, relationnelle
- ➔ Écoute
- ➔ Résultats



Règle comportementale pour obtenir le silence tout en étant observateur des autres : lorsqu'on veut parler, on lève la main. Les autres lèvent alors la main également et se taisent.

C. 3 définitions de l'innovation

1- L'innovation c'est avoir des idées, que personne n'a encore eues ou émises.

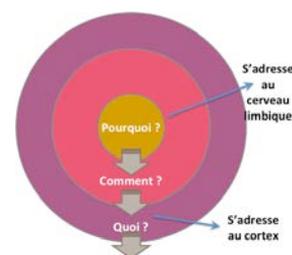
Image : plein de petites lumières qui phosphorent, puis, à un moment donné, on en attrape une qui devient grande.

2- C'est de faire autrement et différemment.

3- C'est réinventer quelque chose, la façon de se comporter, de diriger, de prendre des décisions. C'est aller chercher le sens, oser.

Simon Sinek (conférencier britannique, auteur de livres sur le management et la motivation) : le cercle d'or.

Il a fait des recherches sur les personnes qui nous inspiraient. La plupart des organisations classiques vont de l'extérieur vers l'intérieur, sans que toutes aillent jusqu'à se poser la question du pourquoi. Ceux qui nous inspirent vont de l'intérieur vers l'extérieur : ce qui est important, ce n'est pas ce que l'on fait mais pourquoi on le fait. Ce qui est une manière d'innover.



D. Travail collectif sur l'innovation

Il s'agit de se mettre dans un état d'esprit particulier, qu'on appelle état coach, même s'il n'a rien à voir avec le coaching. Pour cela, on va lâcher les stylos, on n'a besoin que de soi.

1. Objectif : se centrer.

Temps : 6'.

Consigne :

Il s'agit de se connecter à soi-même. Se sentir libre, debout ou assis, installé confortablement, prendre contact avec son corps, sentir ce qui se passe à l'intérieur de ce corps. Revenir aux trois fonctions vitales : respirer, mâcher, déglutir. Etre dans l'ouverture de ce qui va se passer aujourd'hui, curieux de ce qui va arriver, en alerte, sortir les antennes pour détecter les signaux faibles, prendre du temps pour se connecter avec soi-même et avec les autres dans la pièce, avec les autres qui sont à l'extérieur (équipe, famille, amis, etc)...on fait partie d'un tout qui est bien plus grand que nous. Etre dans un état d'hospitalité, de bienveillance pour accueillir ce qui va se passer durant cette journée.

2. Objectif : lister individuellement ses idées.

Temps : 5'

Consigne :

Toujours dans cet état, qu'est-ce que l'innovation pour vous, quelle est votre intention, qu'est-ce qui est important pour vous pour innover ; laisser venir les mots, les sensations, les images, les saveurs ; Laisser venir et le garder pour soi, on l'utilisera tout à l'heure.

Que voulez-vous maintenir, développer, renforcer ? Qu'est-ce qui est la différence qui ferait la différence, aujourd'hui, demain ?

Noter ce que vous avez évoqué sur un papier : mots, dessin.



3. Objectif : produire collectivement, partager.

Temps : 30'

Consigne :

Par groupes de six avec des personnes que l'on ne connaît pas.

Echanger les dessins puis faire un dessin collectif.

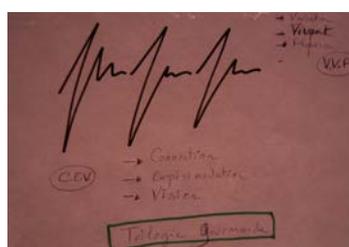
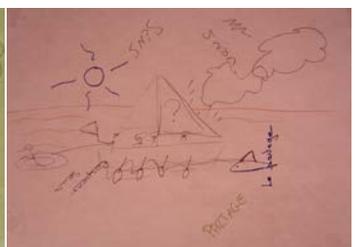
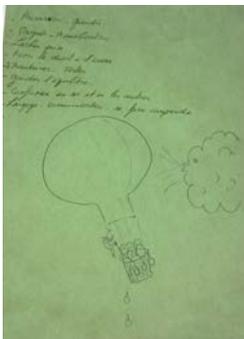
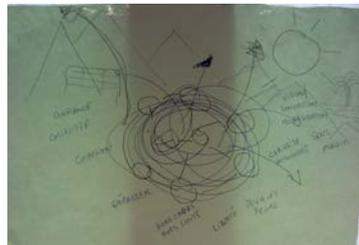
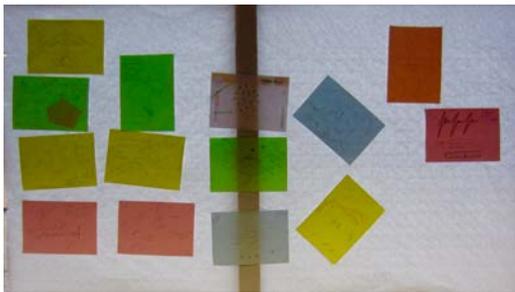
Chaque groupe prend une feuille vierge et note ce qui est important, mots, dessin...

Pour faciliter les échanges, on peut, chacun à son tour, énoncer ses mots puis les autres disent ce que cela fait résonner en eux, ce à quoi cela leur fait penser.

Pour les dessins, on le montre, sans rien dire, et les autres expriment : « moi, quand je vois ça, je vois... et j'aime ça ».

Collage des dessins sur un panneau.

Observer ce qui est commun, les similitudes, ce qui résonne et ce qui est différent, c'est-à-dire les synergies.



4. Débriefing

Temps : 25'

Selon le principe d'exemplarité inhérent à la pratique du facilitateur d'intelligence collective, l'animateur présente son dessin et l'offre au groupe.

Vu de l'extérieur, il s'est passé beaucoup de choses. Souhaitez-vous les partager ?

- « Je me sens moins seul, ça fait du bien de partager des pratiques et des ressentis sur nos organisations ».
- « Le passage de la réflexion individuelle à la réflexion collective ; je trouve assez étonnant qu'on cherche toujours à se mettre d'accord alors que ce n'est pas forcément un objectif ».

Observations intervenants : le consensus n'est pas de l'intelligence collective. Le consensus c'est $1 + 1 = 1$, l'intelligence collective, c'est $1 + 1 > 3$.

- « Frappée par le passage entre la réflexion individuelle, où on met des mots auxquels tient, au collectif où on cherche à se mettre d'accord. Le consensus est plus un réflexe qu'une construction, une créativité »

Observations intervenants : on construit avec des ET mais pas avec des OU.

- « Ca me fait écho, dans le sens où vous parliez de résonance juste avant l'exercice. Et c'est très important parce qu'on ajoute des mots à ce qu'a dit l'autre, et on n'a pas l'habitude de la faire ; on est plutôt sur de la synthèse, qui referme après la créativité ».

Observations intervenants : souvent, en collectif, on veut faire tout de suite de l'émergence pour produire, alors que là, on a été d'abord sur de la résonance (qu'est-ce qui nous rapproche) puis on a utilisé vos synergies (vos différences) pour faire de l'émergence.

- « C'est pour moi beaucoup d'interrogations. Pour y parvenir, il faut sortir de ce qu'on voit tous les jours. Il y a un changement de posture à intégrer qui n'est pas simple »

Observations intervenants : ce n'est pas un parcours forcément tranquille. On parlait ce matin d'entreprises ou d'administrations libérées ; je préférerais le mot libérantes. Ce qu'on libère, c'est le potentiel des individus ». Ces processus de changement en profondeur prennent du temps et doivent souvent commencer par les dirigeants. Isaac GETZ, professeur à l'EFCP, estime qu'en fonction de la taille de l'organisation, il faut entre 3 et 10 ans pour changer cette organisation en profondeur.

- « On est habitués à argumenter et à convaincre et la difficulté est de lâcher ça. On a tous tendance à partir dans du raisonnement alors que l'état d'esprit de l'exercice est de lâcher en étant à l'écoute de soi-même et des autres ».

Observations intervenants : dans convaincre, il y a vaincre ! Il s'agit de travailler avec l'incertitude et être à l'aise avec.

- « La grande difficulté me semble être qu'il faut faire comprendre à tous, au préalable, que chacun peut apporter sa pierre et peut participer au même niveau que les autres. Dans nos organisations, il est nécessaire d'effectuer un gros travail sur ce point pour que chacun se dise qu'il a l'autorisation, que ça va apporter mais qu'en plus ça va faire changer les choses. C'est un véritable changement culturel ».

Observations intervenants : on rencontre ça dans toutes les organisations. Les questions sont toujours : sommes-nous à parité ? La parole de l'un vaut-elle celle de l'autre ? Est-on capable de poser les galons au vestiaire quand on arrive ? Il faut avoir confiance dans le fait que chacun va se ranger à cette vision. C'est ce que nous avons fait en mettant du cadre. Dans celui-ci, on peut mettre vos permissions. On vaut tous 1 dans ce cadre : chaque opinion a la même valeur. C'est également l'objectif du travail individuel de départ qui permet de lisser les différences en reconnaissant à chacun sa place.

- « En résonance, il y a des mots rassurants : liberté, expérimentation qui semblent importants pour l'équilibre, le respect de soi d'abord pour que celui des autres soit possible ».

Observations intervenants : dans une organisation apprenante, on porte chacun en nous quelque chose qui entre en résonance. Si on développe de la Permission et de la Protection, on obtient de la Puissance (les 3 P). On peut prendre l'exemple des enfants : si on leur donne 20% de permission et 80% de protection, ils vont développer 200% de puissance. Cela donne de la motivation.

5. Conclusion

Temps : 1'

Après ce qui vient de se passer, quels sont les 3-4 mots de ce que vous en retirez ? Ils serviront de fil rouge pour les ateliers. On peut les positionner sur la grille suivante.



III L'innovation managériale

Christine VIAROUGE, Responsable, ingénieur en organisation, CHU Montpellier,
Sophie METTETAL, directrice adjointe, responsable du service études et conseil, Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines CMVRH / CEDIP,
Christian BOUCHÉ, Chargé de projet innovation managériale et organisationnelle, Romans sur Isère.
Animation : Cécile JOLY, Directrice de projet, mission Innovation publique collaborative, CNFPT.

Méthode de la conversation structurée pour sortir du cadre maître-élève. Il s'agit pour les 4 intervenants, dans le partage d'expériences, d'être en résonance à partir d'une connexion entre l'analytique, l'émotionnel et l'action.

→ Cécile JOLY : pour sortir un peu du cadre, si vous étiez un animal, comment vous définiriez-vous ? Et quel est votre rôle dans votre organisation à partir de cet animal ?

Christian BOUCHÉ : spontanément, un paresseux. Le voyage et la vitesse sont intérieurs, ce n'est pas toujours l'agitation qui fait le mouvement.

Christine VIAROUGE : la diversité faisant la richesse, je serais un guépard. Je travaille très vite puis ensuite j'aime bien me reposer. Le guépard est un animal qui possède des griffes n'accrochant pas la proie ; il la déplace. Un organisateur doit lui aussi bousculer, mais sans faire mal.

Sophie METTETAL : la girafe. Animal très grand, au long cou qui permet de voir loin, de prendre de la hauteur, d'observer le monde dans lequel nous sommes avec toute sa complexité, ses systèmes d'acteurs. Egalement, une prise de recul avant de se mettre en action.

Cécile JOLY : j'ai choisi le papillon pour le clin d'œil à l'Essonne où les agents étaient comme moi des papillons dans le cadre d'un projet intitulé « Le jardin des possibles ». C'est également pour l'essai de la mission « Innovation publique collaborative », qui aura inspiré un certain nombre de lieux et dont l'objectif est qu'elle disparaisse.



→ Cécile JOLY : Par rapport à l'évolution des organisations et au thème de l'innovation managériale, pourriez-vous citer 3 faits qui vous semblent marquants aujourd'hui ?

Christian BOUCHÉ

- la raréfaction des moyens, même si c'est une approche qui m'irrite un peu. Je juge de la quantité d'essence que je mets dans le réservoir de mon véhicule en fonction de la destination et je ne me plains pas de la quantité avant de savoir où je dois aller ;
- la forme de nos organisations : nous vivons encore dans un modèle jacobin avec des prétentions d'agilité et de transversalité ce qui est contradictoire ;
- la grande confusion dans nos organisations entre autorité et management, entre hiérarchie et management.

Christine VIAROUGE

Une approche toujours plus pragmatique : dans nos organisations, on essaye d'utiliser trois facteurs d'innovation :

- des méthodes qualifiées d'innovantes : groupes de travail classiques avec un objectif de recherche d'amélioration, d'adhésion, des outils parfois décriés comme le lean management, le kaizen qui cherchent à lutter contre le gaspillage ;
- les systèmes d'information pour pousser les organisations : tout numérique, échanges ville-hôpital en tout dématérialisé ;
- l'innovation ouverte : le benchmarking pour essayer de prendre les bonnes pratiques.

Sophie METTETAL

- la société qui change, est en transition dans tous les champs énergétique, culturel, sociétal, environnemental, et plus particulièrement la révolution numérique qui doit être vue comme une opportunité. Ce sont les nouveaux modes de communication, les nouveaux rapports au temps, des lieux qui bougent, le rapport avec les autres, l'accélération avec l'information qui, allant très vite, permet de savoir ce qui se fait ailleurs ;
- le souhait de participation du citoyen avec de plus en plus d'exigence que l'on doit prendre en compte ;
- les exigences de nos agents en interne, notre exigence de quête de sens (pourquoi ? Que dois-je faire ? Qu'est-ce que j'apporte ?).

→ Cécile JOLY : Qu'est-ce que l'innovation managériale est sensée produire dans vos écosystèmes ? Quelle forme prend-elle ?

Christian BOUCHÉ

Il faut peut-être se détacher de ce que c'est sensé produire.

L'innovation managériale, ce n'est pas nouveau.

Une définition d'Arthur Schopenhauer peut nous éclairer : « innover ce n'est pas voir ce que les autres ne voient pas, c'est penser différemment ce que tous voient ». Elle retire une partie du complexe par rapport à l'innovateur hyper brillant mais aussi déconnecté du pragmatique : nous sommes tous potentiellement, dans nos organisations, des innovateurs en puissance. Pourtant, les gens qui produisent de la valeur sont ceux qu'on écoute le moins.

La confusion qui nous fait confondre hiérarchie et management : la hiérarchie, c'est ce qui organise, ce qui subordonne, ça vient de l'Eglise : l'organisation ecclésiastique. Quand on parle de management, on parle d'autorité au sens de Michel SERRES : la racine latine est « augere ». L'autorité, c'est ce qui fait grossir, ce qui augmente. C'est-à-dire que manager et avoir autorité sur quelqu'un, sur une organisation c'est comment est-ce qu'on fait grandir l'organisation et les gens qui la composent.

Il faut également se détacher absolument de la notion du succès et de l'échec. L'innovation, c'est l'expérimentation. Ce qui est important, ce n'est pas ce que l'on produit, mais ce que l'on en fait. Toutes les grandes réussites que l'on connaît sont passées par des phases « d'échec ». Nombre de managers territoriaux ont rencontrés des succès marquants dans les années 1985-1990 et qui ont eu la capacité à analyser la raison de leurs échecs mais qui ne se sont jamais posé la question : pourquoi est-ce que ça a pu marcher à ce

moment là ? Quoique l'on produise, on arrête de dire que ça marche ou non mais on expérimente et on analyse la production. Cela renvoie à l'évaluation des politiques publiques qui est un peu défailante.

Christine VIAROUGE

Un organisateur, c'est beaucoup de savoir être. Dans un métier où on propose des organisations, si on veut amener du changement ou le faire adopter, l'innovation va permettre de fédérer les acteurs en les amenant à d'autres horizons. C'est un outil à la fois agréable pour celui qui le propose mais aussi pour ceux qui travaillent sur ces projets car cela les met en valeur. Deux exemples en milieu hospitalier : ouvrir des consultations partagées sur certaines disciplines comme les maladies chroniques ou l'algologie (même si les patients ne sont pas totalement d'accord, ils ont les mêmes problématiques), dédier des ½ journées ouvertes pour que les patients puissent venir sans rendez-vous. Cela répond à la fois à des besoins de patients et à des besoins économiques.

Nous travaillons également sur de grands projets transversaux qui doivent permettre, dans un environnement qui va très vite, de conserver la viabilité de l'hôpital.

Sophie METTETAL

C'est la mise en œuvre d'un processus dont les résultats seront différents selon les structures, leurs fonctionnements et ce sur quoi et pourquoi elles travaillent. C'est un processus qui va créer les conditions de l'expression de chacun, de co-construire la vision, le sens. L'innovation managériale est le support qui permet de mettre en œuvre vers quoi on veut aller.

Elle permet aussi d'être en interaction avec le monde qui nous entoure.

→ Cécile JOLY : Pouvez-vous citer une expérience dont vous avez le plus appris et qui a été le plus transformante pour vous et le collectif que vous accompagniez ?

Sophie METTETAL

Il s'agit de la mise en œuvre des démarches qualité. Ayant observé plusieurs de ces démarches ayant abouti plus ou moins, c'est un regard critique que je souhaite apporter. Ce sont des processus qui enferment, emprisonnent car ce n'est pas forcément co-construit ni approprié. Les personnes ne voient pas bien leur place dans le collectif, quelle part ils prennent dans ce qui est fait et peuvent rester en retrait. Mais, dans la démarche ISO 9001 deux séquences sont positives : au début lorsqu'on réfléchit à pour quoi, pour qui on travaille (aspect client et écoute client) et à la fin lors de la phase amélioration continue.

Christine VIAROUGE

L'innovation reste une question : peut-on embarquer dans des grands projets tous les acteurs ou reste-t-on plus modéré sur des petites actions, plus simples, à la portée de tout le monde avec pour objectif une amélioration continue, itérative. Exemple de projets « nobles » mais difficile à mettre en œuvre : les chemins cliniques dans les hôpitaux. Pour une appendicectomie par exemple, tout le parcours est protocolisé : le temps de prise en charge, les interactions avec le bloc opératoire, l'imagerie, la sortie, etc.

L'innovation est une méthode et toute nouveauté est intéressante.

Christian BOUCHÉ

On n'ose pas parler du constat d'échec de nos modalités d'organisation et du process managérial au sein des collectivités. Quand on innove du point de vue managérial, quand on parle du sens, de la valeur, de redonner de la valeur à ceux qui en produisent, on fait juste ce qu'on devrait faire par bon sens. L'indice de productivité est corrélé avec l'indice de bonheur au travail : c'est 12 points en plus.

Nous fonctionnons en start-up territoriale depuis deux ans. On a une commande politique très claire (qu'on partage ou non) mais la difficulté vient de l'organisation elle-même. On a une commande de développer le « soft » alors que l'organisation répond par du « hard » et qui se fige d'autant plus.

→ Cécile JOLY : Si vous aviez une baguette magique, que changeriez-vous dans le service public ?

Christine VIAROUGE

N'avoir qu'un ou deux niveaux hiérarchiques au lieu des sept actuels. Il n'y a que notre direction qui est en mode projet/matriciel donc missions/résultats.

Christian BOUCHÉ

On a parlé ce matin de valeurs, de bienveillance, d'humanisme, de « mettre l'humain au cœur de... » (CROZIER et FRIEDBERG) mais la question est : ou on va arrêter de faire du théâtre et s'en sortir. Il ne faut pas se détacher de notre finalité de service au public, à l'utilisateur, au citoyen, au contribuable. Il n'y a rien de plus noble car nous contribuons à un projet de société.

Il faudrait bannir les mots budget, économie, finances. On travaille à produire un projet de société et non un projet économique.

Il s'agit de placer la valeur humaine au centre.

Sophie METTETAL

Supprimer la lourdeur administrative, très culturelle, qui entraîne une difficulté à transformer cette fonction publique.

Ouvrir les yeux à chacun, permettre la prise de conscience sur les demandes et les attentes concrètes de la société envers l'action publique. Et en étant en phase avec elles d'y répondre en se sentant chacun responsable.

Développer le courage, prendre des risques.

Christian BOUCHÉ

La fonction publique sera (ou ne sera pas) ce qu'on en fera. Ceux qui entre aujourd'hui dans nos organisations, en particulier ceux de la génération Y, intègrent des modèles fondés il y a 50 ans et qui ne leur correspondent pas (voir Emmanuelle DUEZ sur la génération Y : <https://www.youtube.com/watch?v=vPc-69JQAFk> / <http://www.dailymotion.com/video/x3cj0qk>).

Sophie METTETAL

Peu importe l'âge, c'est tout le monde qui doit contribuer au changement, c'est l'élan et le dynamisme de tous qui le permettra.

➔ Cécile JOLY : Qu'est-ce qui peut changer aujourd'hui, qu'est-ce qui, dans ce que vous faites, introduit ces prémises du monde dans 10 ans, quels conseils pourriez-vous donner aux CIO ?

Christine VIAROUGE

Dans le milieu de la santé, on est obligé de s'adapter aux innovations. Dans la génétique par exemple, on travaille sur la médecine personnalisée. La médecine de demain ne sera plus la même.

La population est vieillissante, on n'a plus les moyens de prendre des personnes dans des structures longues puisque aujourd'hui, beaucoup de personnes meurent à l'hôpital car les familles ne s'en occupent pas. Il s'agit de problématiques sociétales auxquelles nous sommes tous confrontés et obligés de réagir. On voit la robotisation se développer, les interventions durent de moins en moins longtemps et toutes les prises en charge nécessitent de l'adaptation. Nous avons donc, dans notre activité, des leviers de changement et d'innovation, de prise en charge de patients qui sont de plus en plus pluridisciplinaires, avec des pathologies croisées. Il faut donc des professionnels spécialistes en médecine, en maladies infectieuses. Et donc on doit travailler de plus en plus en réseau et non plus de manière cloisonnée. C'est tout cela l'innovation concrète dans nos organisations.

Christian BOUCHÉ

Vous êtes confrontés à des injonctions paradoxales. Vous avez des commandes de vos organisations sans que les intentions soient d'une sincérité complètement éprouvée

Il faudrait avoir une réelle autonomie par rapport aux organisations qui vous emploient, un peu comme dans le cas de l'audit interne. Une fois la commande passée, il ne doit plus y avoir de regard sur votre production. Après, l'organisation en fait ce qu'elle veut. On a toujours tendance à conforter ce que l'on voulait dénoncer a priori.

Christine VIAROUGE

L'autonomie fait partie de la déontologie du métier de consultant. On répond à une commande ; après, ce sont les objectifs de cette commande qui peuvent nous interroger (exemple des gains d'effectifs).

Sophie METTETAL

Grande démarche #culture/transition de modernisation et de transformation au ministère de l'environnement. Il s'agit de réinventer le rôle de l'Etat dans le monde en transition. Elle a été lancée par le top management de l'organisation, à savoir le secrétaire général.

Méthode utilisée : regroupement de profils diversifiés, personnes animées d'une envie de changement, avec un principe d'horizontalité, en mode lab, en mode agile, itératif, mode de co-construction, intelligence collective et ouvert aux acteurs de la société civile. Des témoignages choc sont venus nous « donner des claques » ce qui nous a permis d'avancer très vite. Beaucoup de mouvement dans ces lab, beaucoup de réflexion et beaucoup d'intensité. Chacun est venu avec une autonomie et une responsabilité.

Une citation de Jean François Caron, maire de Loos-en-gohelle (Nord) : « Concertation sans responsabilisation = piège à cons » (source : <https://jfcaron.files.wordpress.com/2016/09/va130516.pdf>).

Nous sommes allés voir ce qui se passe ailleurs avant la phase d'expérimentation. Puis, avec l'aide de cabinets en design, nous avons élaboré des prototypes, dans le makestorming, l'âge de fer. Le prototype a été réalisé en trois jours avec des méthodes de production rapide (pitch, hack, crackboxing)¹. Ces méthodes sont très denses et permettent des productions riches. L'intelligence collective y bat son plein.

L'idée est toujours de commencer petit. Puis, si ça fonctionne, il faut communiquer pour donner envie aux autres de se lancer dans ce type de démarche.

¹ Vocabulaire de l'innovation, quelques définitions :

Crashbox : jury qui a pour but de faire améliorer le projet et l'interrogeant. Miroir accéléré.

Evidencing : traduit comme l'outil de "preuve", l'évidencing est une démarche qui consiste à rendre tangible l'existence d'un service. Matérialisant un petit élément du service (un ticket d'entrée, un article de journal, une carte postale, etc.), la « preuve » permet de valider les modalités d'existence du service.

Hackathon : contraction de « hack » et de « marathon », est un mot valise. Son objectif est de répondre à une problématique interne et sensibiliser les équipes à la transformation numérique, aux méthodologies agiles, au prototypage rapide ou au « crado test », un néologisme qui désigne le fait de prototyper des applications qui ne sont pas exhaustives du point de vue des fonctionnalités mais qui peuvent être incrémentées par la suite.

Outil "Parcours utilisateur" : aussi appelé "parcours client", cet outil permet de schématiser les différentes étapes du service que rencontre l'utilisateur.

Pitcher : présenter en quelques minutes un projet. Faire passer des idées force en peu de temps en étant convainquant.

Scénario d'usage : illustrant l'expérience d'un usager, le scénario est un outil narratif permettant de rendre compte d'un point de vue subjectif sur différentes séquences de l'usage d'un service.

Quelques sources :

<http://www.economie.gouv.fr/vous-orienter/entreprise-particulier/numerique-numerique-et-particulier/vocabulaire-innovation>

<http://www.designdeservices.org/outils-methodes/>

http://www.citedudesign.com/fr/la-recherche/PROJET_81

<https://www.digitalforallnow.com/hackathon-simplon-co-entreprise-open-innovation/>

<https://www.contrepoints.org/2015/12/01/231082-limportance-du-vocabulaire-pour-linnovation>

→ Cécile JOLY : Quel est le cœur du message à faire passer en une minute ?

Christine VIAROUGE

Oser l'innovation et s'en servir comme d'un outil, pour sortir de son propre cadre en menant une mission et donner du plaisir aux gens avec lesquels on travaille.

Christian BOUCHÉ

On n'a plus le choix, c'est innover ou disparaître.

Il est indispensable de muter complètement ou une partie de la fonction publique territoriale est amenée à disparaître d'ici 10 à 20 ans. Si on s'arrête au mode matriciel, déjà compliqué à mettre en œuvre, on aura du marchand et du non marchand, le concurrentiel et le non concurrentiel, du régalién et sur le reste, je ne sais pas je ne sais pas quel sera l'avenir, ceci dit sans jugement.

Sophie METTETAL

Christian Paul, cofondateur et président de la 27^{ème} région : « Il y a urgence et nécessité à transformer l'action publique. Elle souffre de nombreux défauts de conception, ne suscite plus le désir et peine à prendre en compte les désirs des citoyens ». Donc, il faut y aller, il faut oser.

→ Echanges avec la salle sous forme d'interaction

⇒ Préparation en 3 minutes : avec 3 personnes proches, faire un exercice d'étonnement puis définir des questions, observations.

- « Troublée car on parle souvent d'innovation managériale. on la traduit souvent par le fait que ce soit les managers qui la portent. Ne doit-on pas la faire avec tous les agents qui veulent innover, que ce ne soit pas du top-down. Les mots ayant pour moi une importance, il faudrait que les managers arrêtent de dire « mes » agents. Nous sommes des agents au service de et non l'agent de quelqu'un ? Il serait temps de prendre en compte ces questions de vocabulaire pour éviter des répercussions négatives ».
- « Comment s'assurer de l'innovation auprès du commanditaire de l'innovation ? S'assurer qu'on peut voir garantie notre capacité d'innovation ? Qu'on aura la liberté d'être innovant, de réflexion, d'explorer toutes les options même s'il existe des options préconçues par le commanditaire ? ».
- « Pour faire écho à ce qui a été évoqué sur les démarches qualité, l'idée de départ était de permettre à tout opérateur d'une chaîne d'avoir une petite idée pour faire mieux qu'hier et moins bien que demain. Aujourd'hui, dans nos organisations, même si on est figé, on a tous une potentialité et des sphères d'action et d'influence. Il faut donc réussir à donner aux agents la possibilité d'attraper leur petite lumière et de pouvoir la mettre en action sur de petites choses qui ne coûtent pas forcément cher et leur permettront de retrouver du sens dans leur métier, une satisfaction de rentrer chez soi en se disant : « demain, grâce à ma petite idée, mes collègues vont gagner du temps, on travaille mieux ». Comment fait-on sans vouloir bouger toutes les lignes ? ».
- « Question de l'intention et du partage des intentions de chaque acteur. Le constat que nous faisons aujourd'hui est que toutes les intentions ne sont pas sur la table. Il y a les « dites » : on veut tous améliorer le service au public mais à quoi correspond-il ? On peut donc faire de l'innovation pour consolider, améliorer ou pour faire moins de service public en allant sur d'autres pistes ».
- « J'ai été confortée dans le fait que, pour pouvoir procéder à de l'innovation, il faut, avant le collectif, de l'individuel et du travail sur soi (besoins, peurs, etc. Cet aspect relève du privé, et, lorsqu'on est dans un milieu professionnel, comment peut-on travailler cette thématique ? Cette barrière de l'individuel est difficile à dépasser pour moi en tant que CIO. Comment travailler les peurs de chacun ? Pourquoi se priver de désobéir dans nos organisations ? ».

⇒ Réponse des intervenants

→ *Christine VIAROUGE*

Comment sortir de nos peurs et avoir des possibilités d'action ? Comment mettre en place des organisations en allant au-delà de ce qu'on peut ?

En fait, « on vous le permet ». Dans mon expérience, certains directeurs généraux nous ont laissé un champ d'action large et d'autres beaucoup moins. On est dans un système et c'est donc très compliqué quand on est en interne de faire son métier en allant jusqu'au bout avec des gens qui vous portent et d'autres qui vous contrôlent.

→ *Sophie METTETAL*

Comment s'assurer qu'on va être innovant dans les missions d'organisation ?

On prend peu de risque de peur de déplaire au commanditaire, de choquer l'organisation et il est plus facile de proposer des choses déjà éprouvées. Je ne pense toutefois pas que toutes les organisations soient frileuses.

Ce qui peut aider lorsqu'on veut faire bouger et que l'on a envie de proposer des choses innovantes, c'est d'indiquer ce qui se fait ailleurs et qui a fonctionné. Témoigner, donner des exemples pour donner envie à l'organisation de se lancer dans une voie d'innovation.

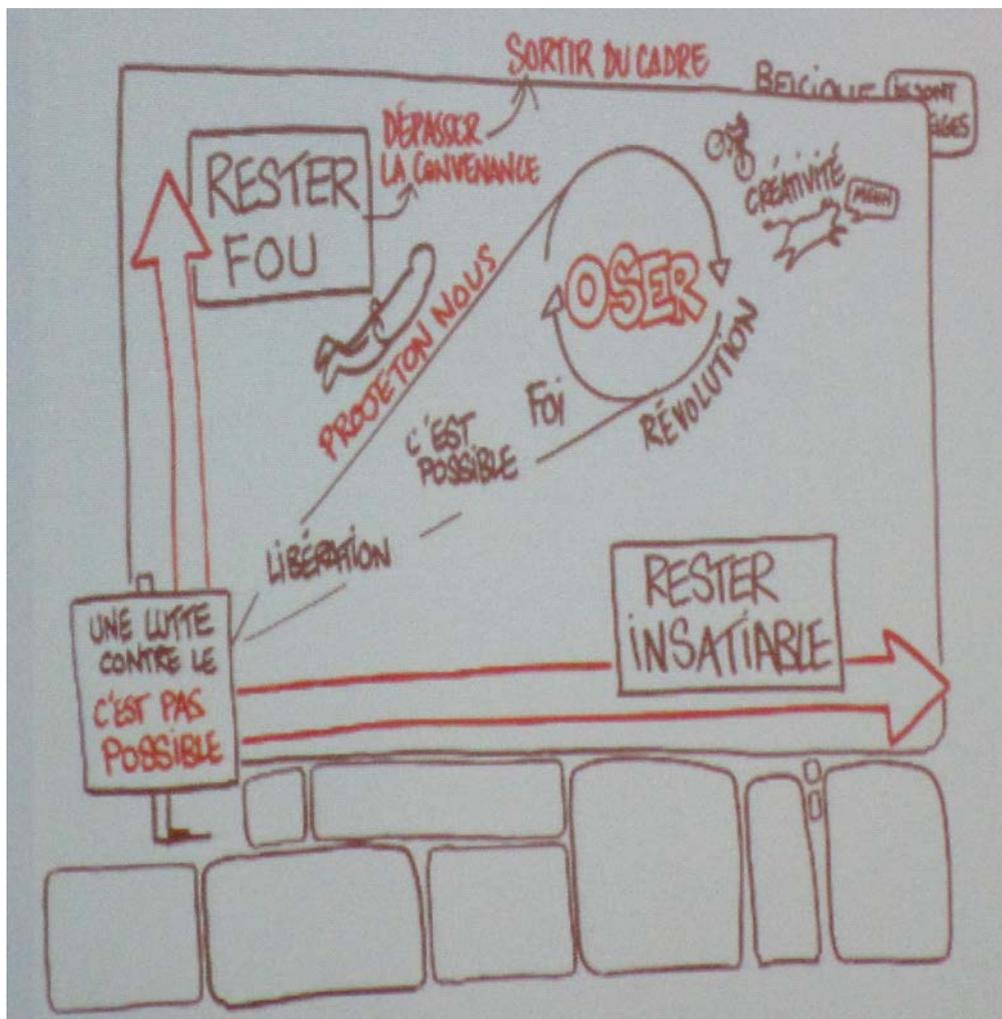
→ *Christian BOUCHÉ*

Vos questions sont pleines de paradoxes : sur la première il y a confusion entre hiérarchie et management. Le management n'est pas une affaire de hiérarchie. Bien sûr, les organisations ne l'entendent pas comme ça. Une organisation apprenante est une organisation où le management est dépensé quelque soit le niveau.

Il ne s'agit peut-être pas de faire mieux qu'hier et moins bien que demain, mais de faire différemment, sans jugement.

Concernant la commande, il faut peut-être se poser la question de la commande en tant que telle : peut-on innover en répondant à une commande ? Peut-on former à l'innovation ?

Pour la dernière question, je vous renvoie à un colloque organisé par le CNFPT en partenariat avec le site-mémorial du Camps des Milles d'Aix en Provence intitulé « Loyauté, désobéissance et Résistance »².



² Sources :

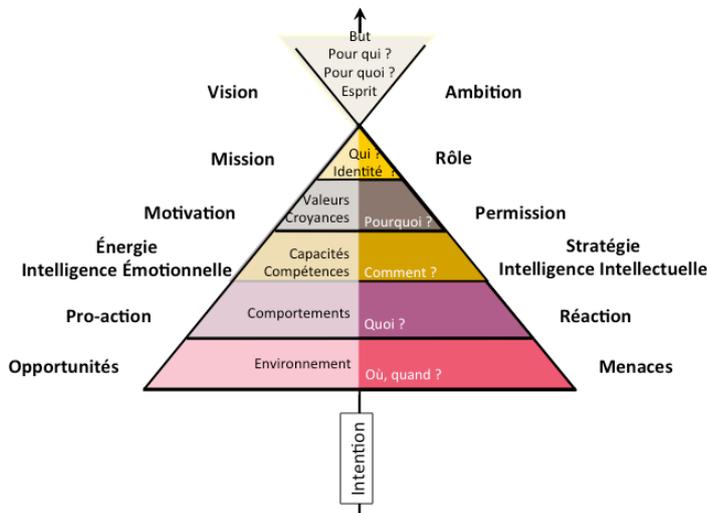
<http://www.cnfpt.fr/s-informer/communiqués-presse/declaration-d-intention-cooperer-entre-cnfpt-fondation-du-camp-milles-memoire-education?gl=MzZmZjlxZWY>

<http://www.adtinet.fr/colloque-loyaute-desobeissance-resistance-passe-miroir-futur/>

A. Prisme commun aux trois ateliers

1. Les facteurs de succès

Il existe différents niveaux de facteurs de succès :



Pour que le succès soit au rendez-vous, il est indispensable de créer et maintenir au quotidien un état d'esprit favorable à l'intelligence collective :



L'état d'esprit dans lequel nous sommes produit des actions qui créent des résultats. C'est de la folie de croire pouvoir obtenir des résultats différents en faisant toujours la même chose.

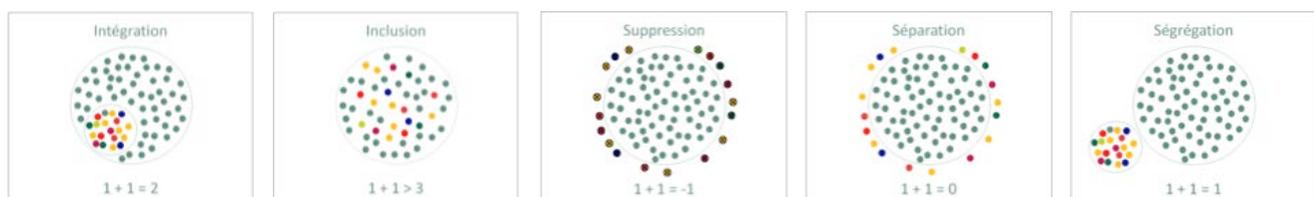


2. Valeurs et comportements.



Incarner les valeurs partagées de l'organisation
Avoir des valeurs dans les organisations ne suffit pas. Allons plus loin en les incarnant réellement au quotidien, en équilibrant l'alignement dans l'organisation et dans la cohérence des actes.

Prendre le temps d'inclure les individus



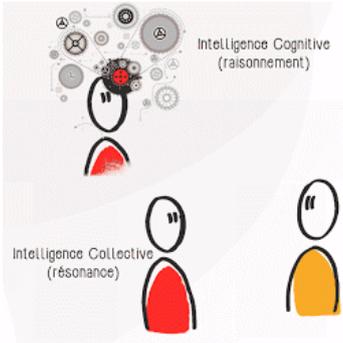
3. Collaborations génératives



Résonance =
Qu'est-ce qui est semblable ?
Où nous connectons-nous ?



Synergie #
Où sont les différences ?
Comment ces différences se complètent-elles ?



Émergence +
Quoi de neuf peut apparaître au travers de nos interactions ?
Quoi d'autre devient possible ?

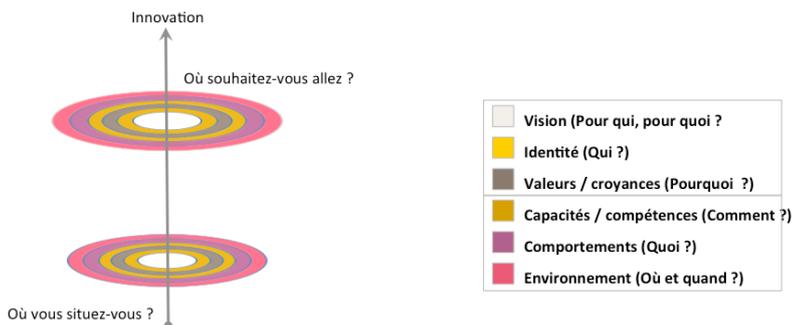
S'intéresser autant
à l'individu qu'au collectif



4. Cercle de réussite

Vision	Ambition
Qu'est-ce que le groupe ou la collectivité veulent créer dans le monde à travers eux et au-delà du groupe ou de l'organisation ? Quels services, bénéfiques et contributions doivent-ils apporter aux usagers, à la société, à l'environnement, etc. ?	Quel type de statut et de réalisation voulez-vous que le groupe ou l'organisation réalisent ? pour vous en tant que collectivité, pour des financeurs ou porteurs de projets ?
Mission	Rôle
Quelle est l'unique contribution de votre groupe ou organisation à la réalisation de la vision ? Quelles sont les ressources particulières, les capacités et actions que le groupe ou organisation développeront, modéliseront et mettront en œuvre pour réaliser la vision ?	Quel type de groupe ou d'organisation devez-vous être pour atteindre le statut et le niveau de performance que vous voulez atteindre ?

5. Alignement dans le changement



6. La posture de facilitateur

Un principe : prendre soin du processus et de la relation

Les points clé de la posture de facilitation



- B**ienveillance
ET Cadre précis
- V**isualisation positive de ce qui va se dérouler
ET Attention permanente au présent
- N**e rien attendre en particulier
ET Être curieux de découvrir
- S**uivre et guider
Donner le 'tempo' ET suivre le rythme de chacun !

Le groupe est votre allié

B. Animation des ateliers

1- Répartition en 4 groupes de six personnes. Un cadenceur, qui donne le temps passé et le temps restant, est désigné pour chaque séquence.

2- Travail individuel (durée : 25').

Par rapport à ce matin, qu'est-ce qui a été dit de fondamental pour vous, quelle est la valeur (une seule) la plus importante pour vous pour créer de l'innovation. Et par rapport à cette valeur, quelle est le comportement le plus adapté, pour incarner cette valeur au quotidien dans mon organisation.

Chacun à tour de rôle exprime « sa » valeur et « son » comportement et les autres enrichissent.

3- Travail collectif (durée : 15').

Dans chaque groupe, 2 personnes vont prendre le travail et essayer de le vendre aux 4 autres (les clients), de les convaincre. Qu'est-ce qui sera facile ou moins facile à porter dans ce qui a été produit. Imaginer qu'on doive l'exposer dans nos organisations à un supérieur par exemple. Les clients notent.

4- Travail collectif (durée : 15').

Quels sont vos besoins, votre ambition et votre vision en termes d'innovation à travers la perception de votre collectivité : ambition (pour soi) et vision (pour les autres).

5- Un groupe de chaque salle va dans une autre salle. Il y aura partage de ce que l'on a fait avec le groupe intégré.

Créativité en double contrainte, double valeur : on ouvre puis on recentre.

C. Production des ateliers

Atelier 1 : Faciliter l'innovation dans ma collectivité

Atelier 2 : Innover avec les partenaires

Atelier 3 : Innover dans ma posture et ma démarche de CIO

Valeurs	Comportements	
Communication		
Confiance	Accompagnement et soutien Autonomie, marge de manœuvre Bienveillance Cohésion/alliance Croire dans le potentiel de l'individu et du collectif Droit à l'erreur Faciliter l'expression des idées	Humilité, position basse Lien entre les gens Mobiliser les techniques d'écoute/entretien Oser dire, oser faire, oser écouter Pas de jugement Retour (débriefing) Savoir déléguer
Créativité	(s')Autoriser Laisser la place à l'expérimentation Oser (se tromper)	Poser des contraintes pour les dépasser Une certaine liberté
Entente	Assertivité Attitude bienveillante Avoir le goût des autres	Ecoute et analyse des informations Echanges Liens interpersonnels
Expérimentation	Accepter l'éventualité de l'échec/se donner le droit à l'erreur Demander la permission pour obtenir la protection Lâcher-prise	Mettre en place une méthodologie, un cadre, un protocole Souplesse/ajustement
Humanisme	Approche participative Bienveillance Co-construction Ecoute Equité	Ethique Parité Respect Transparence
Humilité	Avoir une position neutre Ecoute, observation Ecarter ses certitudes Ne pas mobiliser la parole Ne pas vivre sur ses acquis Mettre l'ego de côté	Pas de jugement Savoir demander aux autres Savoir remettre en cause Savoir sourire S'intégrer dans un groupe sans posture de dominé ou dominant
Imagination		
Liberté		
Ouverture aux autres	Aller chercher, aller vers Attitude positive Communiquer	Lâcher prise avec ses schémas de pensées et préjugés Oser Sourire
Ouverture d'esprit	Bienveillance Curiosité Ecoute	Faire grandir Non-jugement
Ouverture sur le monde	Etre en mode découverte Etre curieux	Rencontrer les autres sur les différentes manières de voir et de faire Rencontre vers l'inconnu
Partage		
Placer l'humain au cœur, humaniser	Ecouter, observer Etre bienveillant	Tout le monde peut innover Valoriser

Valeurs	Comportements	
	Faire tomber les barrières hiérarchiques	
Pourquoi ? Recherche de sens	Curiosité Evaluation des besoins Questionnement Prise de recul	Savoir se remettre en question Vision à long terme, stratégique
Respect		
Sens		

6- travail par groupe de deux (durée : 5').

Parmi toutes les actions évoquées, s'il n'y en avait qu'une, aussi petite soit elle, ce serait laquelle ?

Actions :

Persévérer - persévérer.

Permettre à chacun de s'exprimer (à tous les niveaux de la hiérarchie).

Faire plus connaître la fonction CIO pour susciter des questions, des demandes.

Mettre en place des matinales de l'innovation.

Faire en sorte que les cadres de proximité puissent s'exprimer.

Communiquer, en interne et externe, sur le rôle du CIO, en expliquant le quoi, le pourquoi et le comment.

Partager les outils, le but, à long terme, étant de ne plus exister.

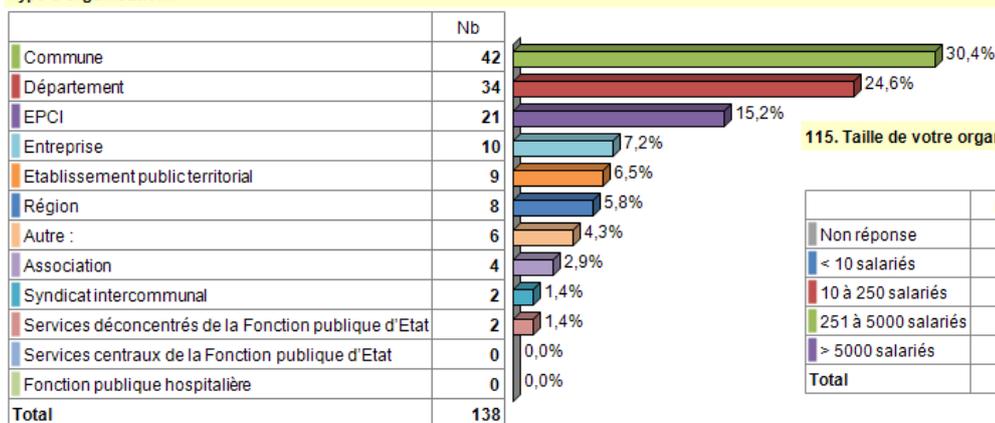
V Le baromètre de l'innovation dans la fonction publique, résultats de la première enquête nationale
 Stéphane BERNARD, Directeur général d'Egide, pilote de l'enquête/baromètre réalisée en partenariat avec le réseau PRISME, IDEAL
 Connaissances, ANDCO, Pôle Emploi, ARENE/IDF...

Idées de départ : interroger des personnes qui sont intéressées par l'innovation.
 La visée est de forme hybride, à la fois pédagogique, de découverte, de communication : donner l'occasion de se promener dans cet univers un peu diffus.

A. Qui a répondu ?

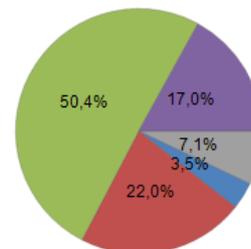
- ➔ 138 réponses.
- ➔ 76% de collectivités.
- ➔ De taille significative pour environ la moitié d'entre elles.
- ➔ Principalement des cadres, naturellement intéressés par l'innovation.
- ➔ 1/3 ont un rôle dans l'innovation, les autres se déclarant contributeurs.
- ➔ Les réponses ne diffèrent pas fondamentalement entre le public et le privé.
- ➔ Très peu de participants de la FPE et de la FPH.

Type d'organisation :



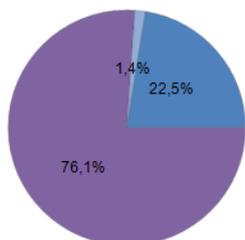
115. Taille de votre organisation :

Taille de votre organisation	Nb
Non réponse	10
< 10 salariés	5
10 à 250 salariés	31
251 à 5000 salariés	71
> 5000 salariés	24
Total	141



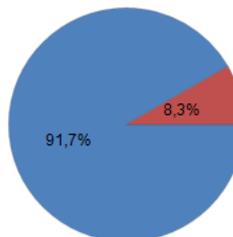
113. Type d'organisation :

Type d'organisation	Nb
Collectivités	105
Fonction publique Etat	2
Les autres	31
Total	138



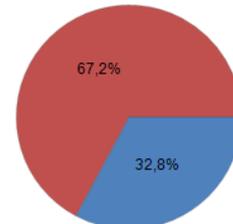
119. Contribuez-vous à l'innovation dans votre organisation :

Réponse	Nb
Oui	121
Non	11
Total	132

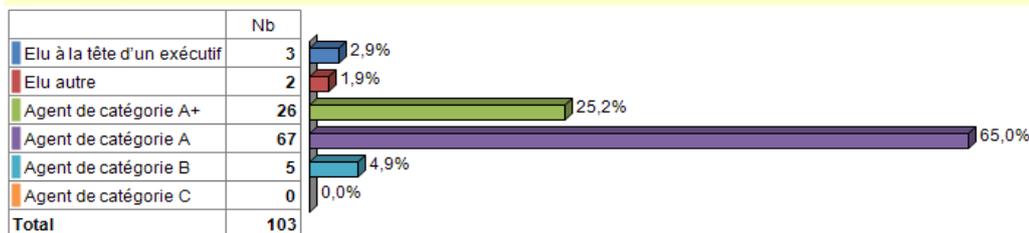


118. Etes-vous en charge de l'innovation dans votre organisation :

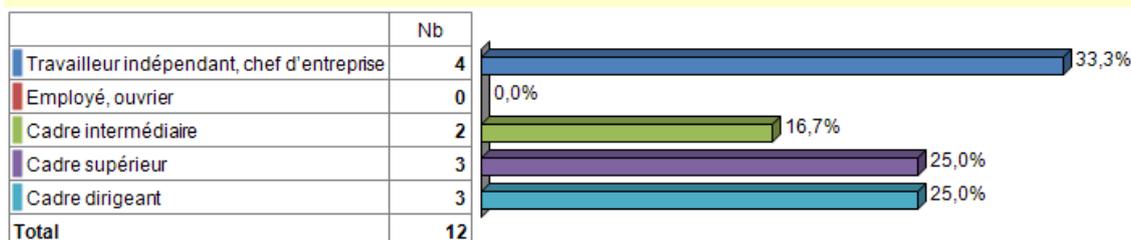
Réponse	Nb
Oui	43
Non	88
Total	131



123. Précisez :



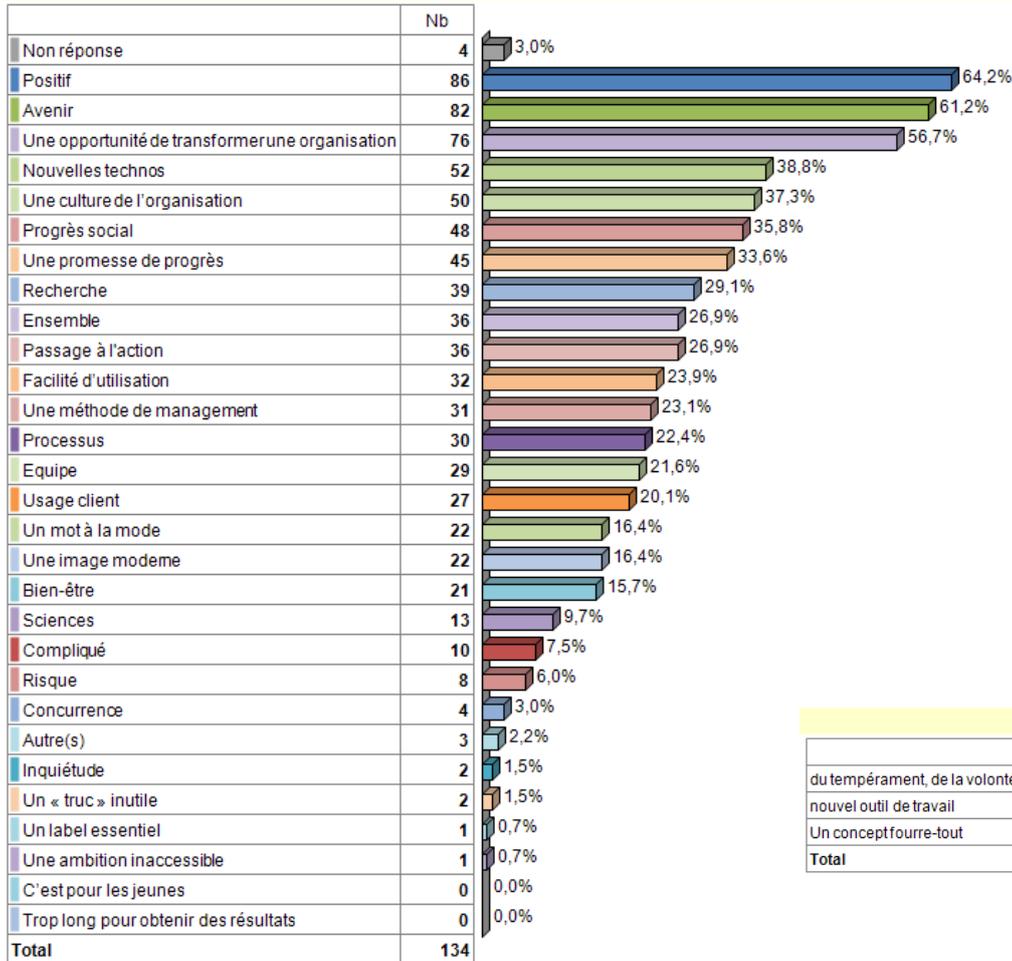
124. Précisez :



B. Qu'évoque le mot « innovation » pour vous ?

(en moyenne, 6 items par répondant)

1. 1- Qu'évoque le mot « innovation » pour vous ? (plusieurs choix possibles)



Une connotation très positive (« positif », « avenir »)

→ et...la transformation (« une opportunité de transformer les organisations »).

→ Les mots négatifs sont pratiquement absents des réponses.

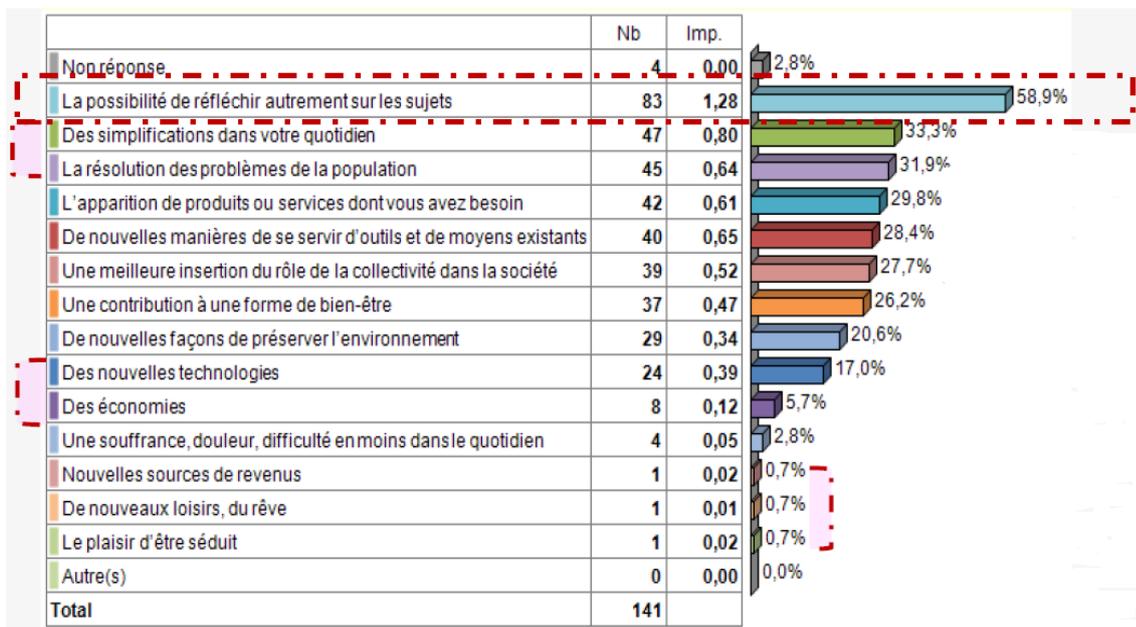
→ Quelques évolutions
 → Baisse du « risque » ;
 → Baisse des « nouvelles technologies » ;
 → Hausse de « méthode de management ».

Même tendance pour les collectivités.

	Nb
du tempérament, de la volonté et de l'acharnement	1
nouvel outil de travail	1
Un concept fourre-tout	1
Total	3

C. Qu'attendez-vous de l'innovation en règle générale ?

1. Résultats



- Réfléchir autrement sur les sujets : preuve d'une maturité. L'innovation est une opportunité de réfléchir autrement sur les thèmes que l'on voit tous les jours. C'est l'attente principale et une attitude conceptuelle forte.
- Une faible part des nouvelles technologies.

- Une hausse :
 - de la « simplification » ;
 - de la « résolution des problèmes de la population » ;
 - « d'une meilleure insertion de la collectivité » ;
 - et du « bien-être ».
- Peu de place au plaisir
 - un sujet sérieux.

Réponses classées par rang :

- Chacun se centre sur les moyens de son travail ...
- Mais le « bien être », « l'insertion du rôle de la collectivité », la « résolution des problèmes de la population » se maintiennent en rang 2 et 3.

	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Importance	141	Classement		
						2015	2016	Progression
La possibilité de réfléchir autrement sur les sujets	30	32	21	83	59%	1	1	0
Des simplifications dans votre quotidien	25	12	10	47	33%	4	2	2
La résolution des problèmes de la population	13	16	16	45	32%	6	3	3
L'apparition de produits ou services dont vous avez besoin	14	14	14	42	30%	2	4	-2
De nouvelles manières de se servir d'outils et de moyens existants	19	11	10	40	28%	3	5	-2
Une meilleure insertion du rôle de la collectivité dans la société	9	14	16	39	28%	8	6	2
Une contribution à une forme de bien-être	5	17	15	37	26%	9	7	2
De nouvelles façons de préserver l'environnement	5	8	16	29	21%	5	8	-3
Des nouvelles technologies	12	5	7	24	17%	7	9	-2
NR	4	6	12	22	16%	13	10	3
Des économies	3	2	3	8	6%	10	11	-1
Le plaisir d'être séduit	1	0	0	1	1%	11	12	-1
Autres :	0	0	0	0	0%	12	13	-1
Nouvelles sources de revenu	1	0	0	1	1%	14	14	0
De nouveaux loisirs, du rêve	0	1	0	1	1%	15	15	0
Une souffrance, douleur, difficulté en moins dans le quotidien	0	3	1	4	3%	16	16	0
	141	141	141	423	300%			

2. Analyse

L'innovation est très souvent associée aux nouvelles technologies...mais...elles n'appartiennent pas aux principales attentes. Au-delà de leurs apports, d'autres impacts sont à surveiller :

- Sur la pression
 - surcharge imposée à chacun par la nécessaire mise à niveau des outils électroniques ;
 - plages d'occupation accrues...(burn out possible).
- Sur la richesse des contenus et des échanges
 - attrition des expressions et échanges (mail...) ;
 - normalisation des expressions sur les réseaux sociaux.
- Sur une tendance au solutionnisme qui masque la résolution des questions réelles
 - la très ancienne promesse de progrès portée par la technologie.
- Sur les fonctionnements individuels
 - diminution des messages « infra verbaux », la diminution des temps de « rêverie » ;
 - temps d'attention sur internet en forte baisse ;
 - évolution du fonctionnement cérébral (voir A Damasio).

3. Exemple

Innovation et « économies » : un exemple d'innovation de méthode appliquée au sujet concret de la réduction de flotte automobile

- Objectif : la réduction du parc de véhicules d'une collectivité.
- Une innovation de « méthode » :
 - une analyse partagée avec les services ;
 - suivie d'une négociation « ouverte »
 - la possibilité de refuser.
- Des résultats
 - 1200 véhicules - 150 rendez-vous ;
 - 240 propositions de suppression ;
 - 200 suppressions acceptées par les services ;
 - 170 acceptées par la direction
 - 1 seul « recours » à l'instance d'arbitrage.

Cet exemple indique que, lorsqu'on prend les sujets avec transparence, on parvient à des résultats.

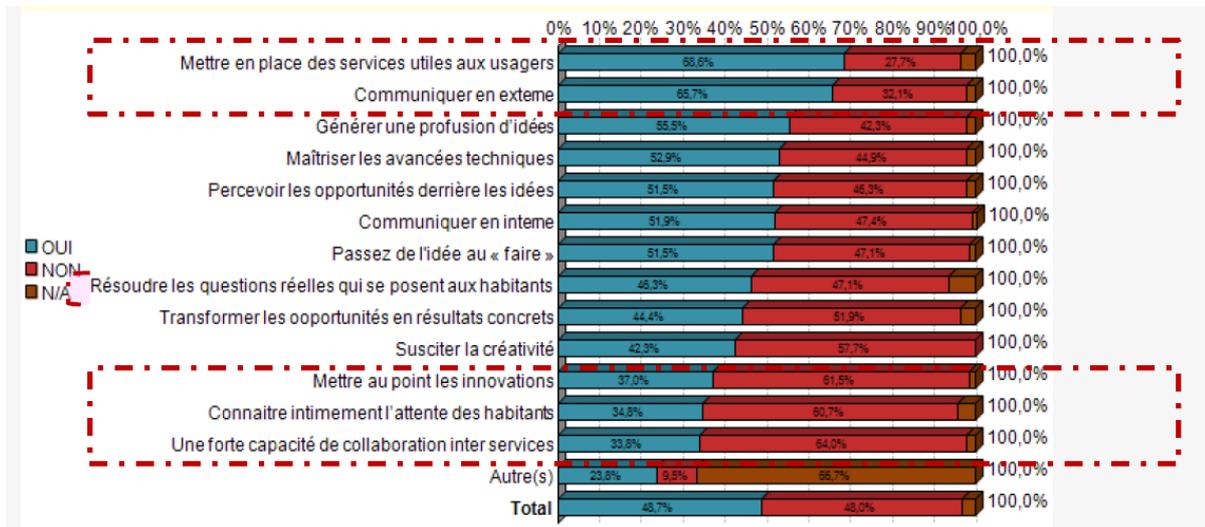
D. Dans votre organisation, quelle capacité vous semble bien maîtrisée ?

1. Résultats

En top : « mettre en place des services utiles aux usagers » et « communiquer en externe ».

En plus faible : les 3 moyens de l'innovation « mise au point des innovations », « connaître intimement l'attente des habitants », « une forte capacité de collaboration interservices ».

On observe les mêmes tendances sur collectivités.



2. Apport de cadrage

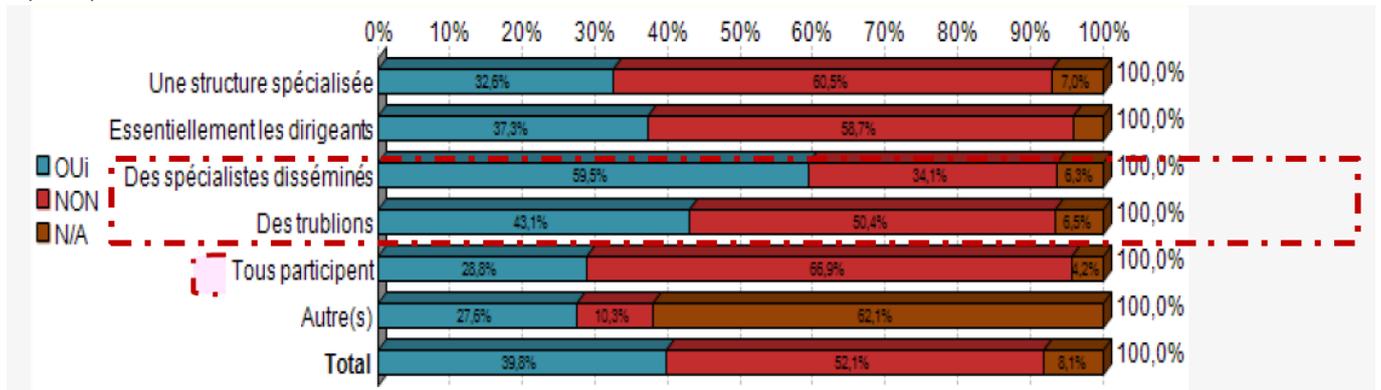
Toutes les innovations ont 4 phases :



E. Qui contribue à l'innovation en interne

1. Résultats

Des spécialistes disséminés et des trublions (l'innovation se trouve dans le marginal).
La participation de tous est encore faible.

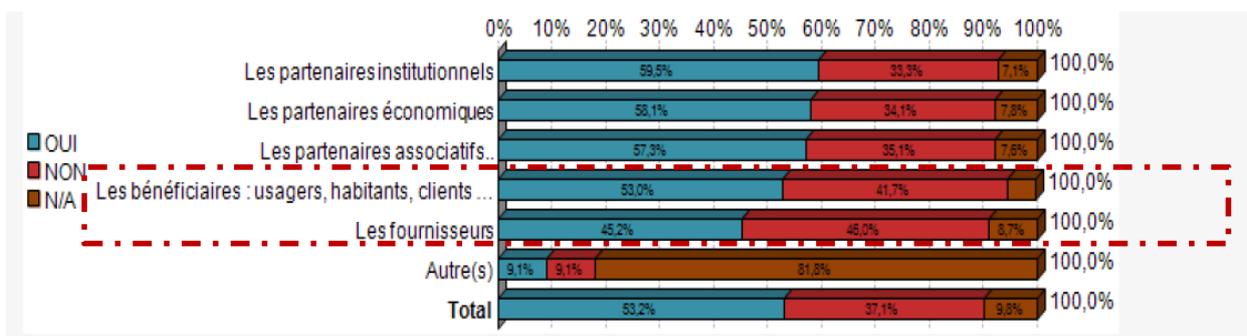


F. Qui contribue à l'innovation en externe ?

Les bénéficiaires peu considérés comme contributeurs alors que « l'on ne les connaît pas assez ».

Les fournisseurs ne sont pas considérés comme potentiellement contributifs. Le fonctionnement très normatif des marchés publics n'y aide pas.

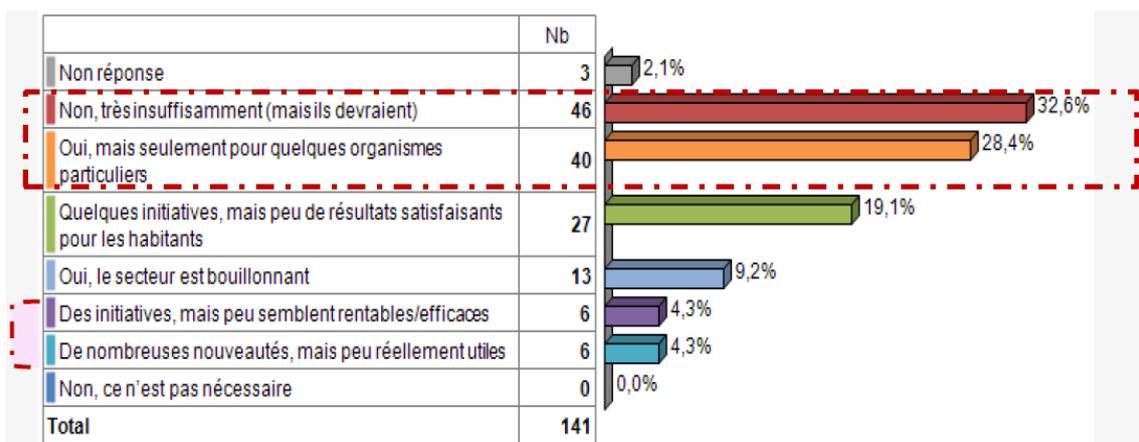
Parmi les réponses « oui », la part des « oui totalement » est très faible. Ce qui semble indiquer qu'on se trouve dans une zone de flou.



G. Percevez-vous les organisations de la fonction publique comme innovantes ?

Une nette perception d'insuffisance d'innovation et la perception de résultats encore insatisfaisants.

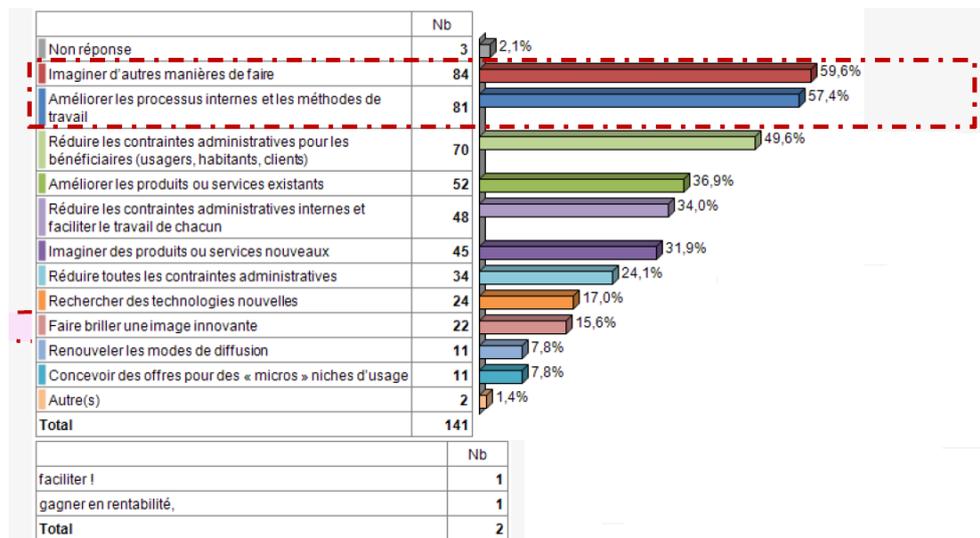
Cette perception « d'insuffisance d'innovation » est en hausse : 61 % en 2016 contre 56 % en 2015.



H. Dans l'organisation (publique ou privée) que vous percevez comme la plus innovante, selon vous, sur quoi portent les efforts en priorité ?

Les réponses sont plutôt des ressentis sur ce qu'il faudrait faire (voir enquête d'Air France sur la peur de prendre l'avion : quand on demande si la personne a peur, elle répond non et si on lui demande si son voisin a peur, elle répond oui. C'est sa propre peur qu'il exprime alors).

1. Résultats



La mise en avant du besoin de chercher :

→ « d'autres manières de faire » ;

→ et « d'améliorer le travail en interne (processus et méthodes) ». L'item « faire briller une image innovante » apparaît en dernier.

2. Comparatif 2016/2015

	Classement			Poids		
	2015	2016	Progression	2015 (%)	2016 (%)	Progression
Imaginer d'autres manières de faire	1	1	0	17%	17%	0%
Améliorer les processus internes et les méthodes de travail	2	2	0	16%	17%	1%
Réduire les contraintes administratives pour les bénéficiaires (usagers, habitants, clients)	3	3	0	12%	14%	2%
Améliorer les produits ou services existants	6	4	2	9%	11%	2%
Réduire les contraintes administratives internes et faciliter le travail de chacun	5	5	0	9%	10%	1%
Imaginer des produits ou services nouveaux	4	6	-2	12%	9%	-2%
Réduire toutes les contraintes administratives	8	7	1	7%	7%	0%
Rechercher des technologies nouvelles	7	8	-1	8%	5%	-3%
Faire briller une image innovante	9	9	0	5%	5%	0%
Renouveler les modes de diffusion	10	10	0	4%	2%	-2%
Concevoir des offres pour des micro niches d'usage	11	11	0	1%	2%	1%
Autres	12	12	0	1%	0%	0%
NR	13	13	0	1%	1%	0%

→ Evolution en classement :

- En baisse : les technologies et les services nouveaux ;
- En hausse : améliorer l'existant passe devant les services nouveaux.

→ Hausses en « poids » :

- Améliorer les processus internes ;
- La réduction des contraintes administratives pour les usagers ;
- Améliorer les services existants ;
- Réduire les contraintes administratives internes.

→ Un ressenti que le champ de l'innovation est perçu plus largement...

- un passage de la couleur techno à l'innovation managériale.

I. Selon vous l'innovation apporte-t-elle des résultats concrets ?

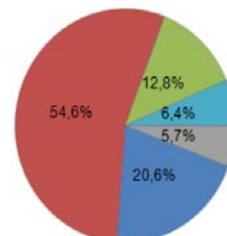
Réponse « oui » à 75 %.

De la motivation... mais avec de la persévérance.

Biais : les personnes qui ont répondu sont intéressées :

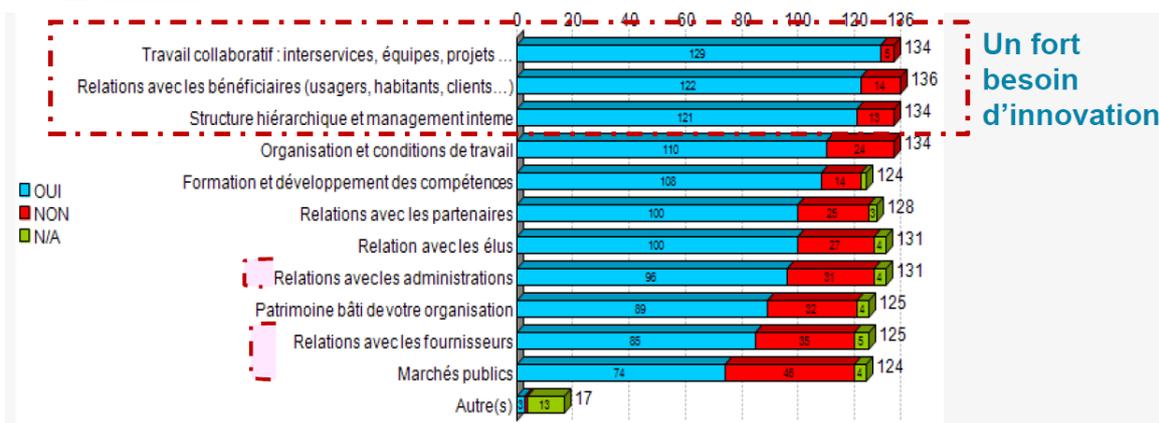
- quels moyens pour appréhender une opinion plus large ? on pourrait étendre l'administration du questionnaire en interne dans certaines structures.

	Nb
Non réponse	8
Oui, plutôt à court terme	29
Oui, plutôt à moyen terme	77
Oui, plutôt à long terme	18
Non, n'en apporte pas	0
De manière très aléatoire	9
Total	141



J. Dans votre organisation, dans quel domaine l'innovation vous semble la plus nécessaire ?

1. Résultats



Confirmation du besoin de renforcement du travail collaboratif (interservices, équipes, projets) et d'évolution du mode de management.
Confirmation du besoin d'innovation dans les relations avec les usagers.
La relation avec les autres administrations apparaît relativement bas.
Les fournisseurs et les marchés publics arrivent en dernier.

2. Eclairage

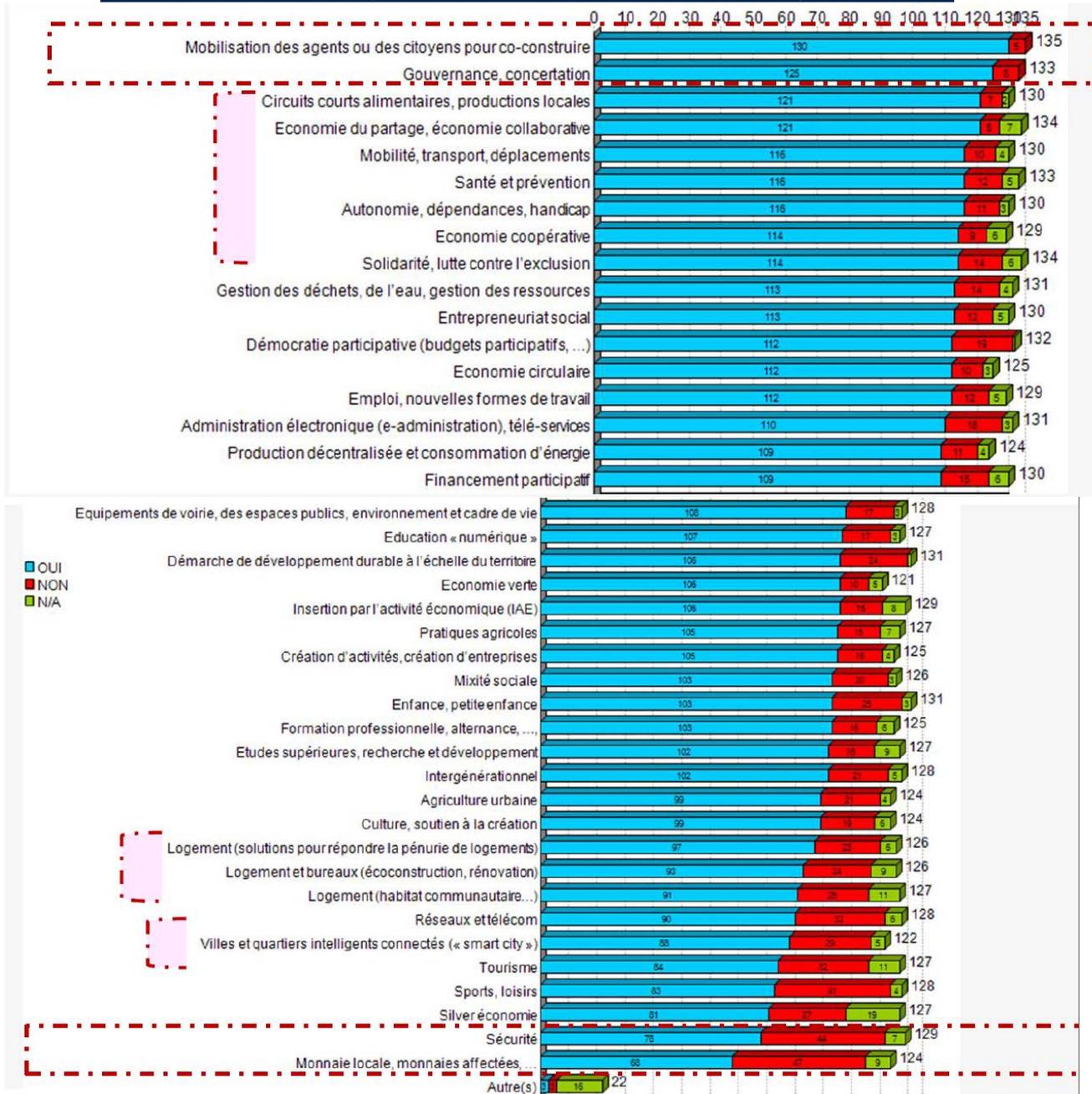
a) Quelques interventions de dirigeants

- Fonctionnement interne
 - **Besoin d'innovation managériale**
 - ⇒ Décloisonner... Etre « pauvre » rend « plus intelligent » ;
 - ⇒ Repenser les process.
 - Besoin de plus de projets que de « schémas directeurs »
 - ⇒ Schéma des outils trop lourds, trop longs (*plusieurs années de travail, sur des données d'entrées qui ont plusieurs années, vitesse d'évolution des situations, des territoires*) ;
 - ⇒ La tutelle raisonne à la place des autres.
 - **Expérimentation.**
- Collaboration inter administrations
 - Besoin de pédagogie de l'administration
 - ⇒ **De la simplification...** dans « tout »... des réglementations qui bloquent ;
 - ⇒ Les structures publiques veulent du « pouvoir ».
 - **Trop de « couches administratives »**
 - ⇒ 5 pour la région parisienne ;
 - ⇒ 10 structures dédiées à l'emploi.

b) Un exemple d'expression des agents de plusieurs collectivités (hors sondage)

- Comment faire bouger nos institutions ?
 - **Repenser le management** des institutions en intégrant l'innovation (processus)
 - ⇒ intégrer ces processus dans les formations initiales.
 - Plus de transversalité - Redonner du **sens à l'action** - Introduire de l'agilité dans le management.
 - Manque de visibilité à long terme des institutions.
 - Revoir le rapport objectifs / financement pour ne pas être dépendant du résultat, mais apporter la meilleure solution (rendu possible par confiance et long terme).
 - **Avoir du temps pour aller voir ailleurs sans s'entendre dire « tu es tranquille toi, tu te balades souvent ! ».**
- Quels sont les freins que nous rencontrons ?
 - La vision court terme des élus.
 - Quelles **hiérarchies des actions** avec les chefs ? **Manque de motivation.**
 - Les **continuels outils** que l'on développe et qui s'entassent, changent tous les 2 à 3 ans et font perdre de vue l'objectif.
 - Redondance des missions - **Manque de collaboration.**

K. Au niveau du territoire dans quel domaine l'innovation vous semble être la plus nécessaire ?



Ce qui ressort :
 Mobilisation des agents ou des citoyens pour co-construire.
 Gouvernance, concertation.
 On retrouve ici toutes les idées évoquées sur l'interne.

Ensuite on trouve le groupe de la « qualité de vie ».
 En dernier : besoins de logement / villes intelligentes / sécurité / Monnaies locales, monnaies affectées.

L. Quels dispositifs contribuant à l'innovation ont été mis en place dans votre organisation ?

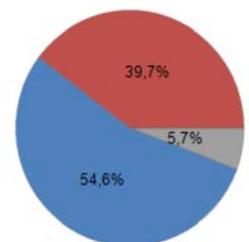
1. Résultats

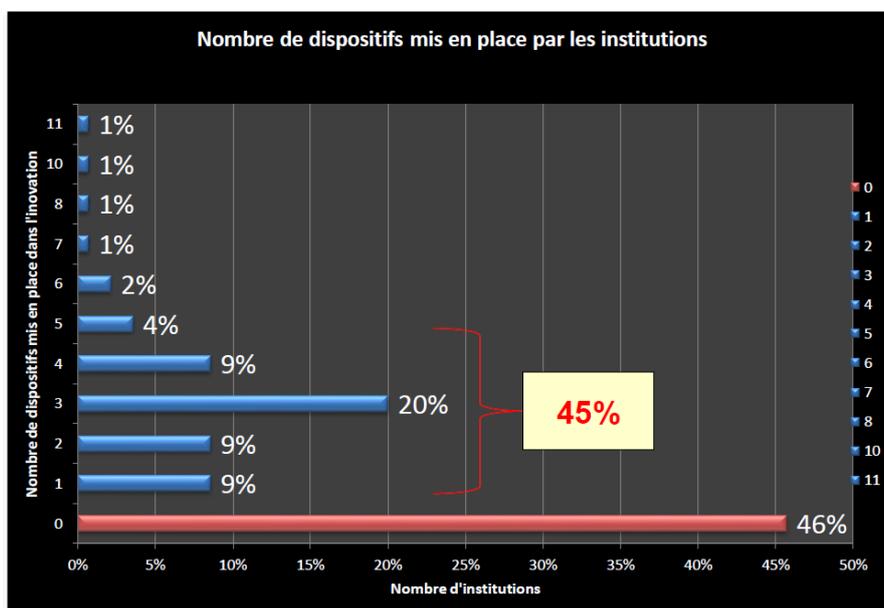
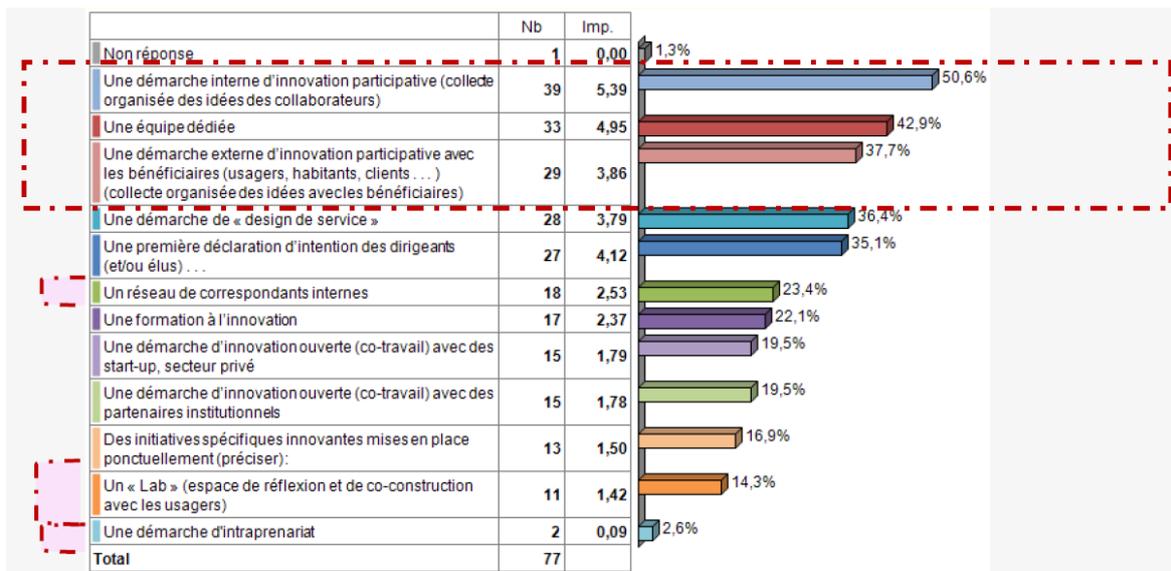
45 % des institutions n'ont rien fait à ce jour.
 A l'opposé, 55 % des institutions ont initié des actions.
 Ce qui a été fait :

- Une démarche interne d'innovation participative
- Une équipe dédiée.
- Une démarche externe d'innovation participative avec les usagers.
- Une démarche de « design de service ».

On observe une progression de l'apprentissage : on constitue l'équipe, on se forme, on s'équipe puis on lance des démarches un peu plus complexes (lab, entrepreneuriat).

	Nb
Non réponse	8
Oui	77
Rien à ce jour	56
Total	141





	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rangs suivants	Importance	
Une démarche interne d'innovation participative (collecte organisée des idées des collaborateurs)	11	9	12	4	3	39	16%
Une équipe dédiée	21	9	1	1	1	33	13%
Une démarche externe d'innovation participative avec les bénéficiaires (usagers, habitants, clients...) (collecte organisée des idées avec les bénéficiaires)	4	9	9	3	4	29	12%
Une démarche de « design de service »	8	7	4	5	4	28	11%
Une première déclaration d'intention de la part des dirigeants (et/ou élus) ...	20	4	2	1		27	11%
Un réseau de correspondants internes	3	9	4	1	1	18	7%
Une formation à l'innovation	2	7	7	1		17	7%
Une démarche d'innovation ouverte (co-travail) avec des start-up, secteur privé	2	2	5	2	4	15	6%
Une démarche d'innovation ouverte (co-travail) avec des partenaires institutionnels	1	2	4	3	5	15	6%
Des initiatives spécifiques innovantes mises en place ponctuellement (préciser)	3	2	3	1	4	13	5%
Un « Lab » (espace de réflexion et de co-construction avec les usagers)	1	4	1		5	11	4%
une démarche d'intraprenariat					2	2	1%
	76	64	52	22	33	247	
	31%	26%	21%	9%	13%		
		57%	78%	87%	100%		

2. Initiatives spécifiques

- Téléservices.
- Plateforme d'innovation digitale grand public.
- Semaine de l'innovation.
- Rencontre de facilitateurs avec le CNFPT.
- Appel à l'innovation auprès des entreprises (développement économique) et des chercheurs d'emploi (politique d'emploi / d'insertion), soutiens financiers aux actions innovantes.
- Gestion différenciée de l'espace public.
- Conseils de quartiers à fonctionnement spécifique.
- Participation citoyenne.
- Salon technologique à l'attention des élus.
- Innovations techniques (méthanisation des boues d'assainissement, bus électriques...).
- Plateforme collaborative (SharePoint).
- Télétravail.
- Développement de la carte Atout (multiservices).
- Dans le tourisme.
- Un copil sur la dématérialisation.

3. Les dispositifs de l'innovation

- Pas de « recette de cuisine » prête à l'emploi → ce qui est perturbant.
- Une démarche systémique (portefeuille d'actions) qui adresse les « manières de voir », « la connaissance des usagers », la « mise au point » et les « résultats concrets » (*services*) → ce qui va compter c'est le chemin, l'apprentissage, le rebond et la combinaison des actions. Les résultats viendront progressivement.
- Un état d'esprit accompagné par les approches et les postures de l'innovation → un exercice quotidien, d'abord individuel... par l'exemple.

4. L'innovation, un exercice quotidien

- Faciliter l'expression des postures de l'innovation dans le « coutumier », dans le « routinier » :
- D'abord une grande capacité d'observation... et d'ouverture ;
- Ensuite une maturation tranquille... en cherchant soigneusement à interroger nos croyances (bloquantes) ;
- Puis une résolution toujours guidée par l'usage... se mettre à la place de... ;
- Puis une obsession : celle de la propagation... propager, propager... que les innovations servent réellement au plus grand nombre ;
- Cet exercice de tous les jours a besoin d'un état d'esprit qui se développe aujourd'hui.

5. Quelques éléments de discours dans la période actuelle

- Interventions « politiques » (lors du 30^{ème} anniversaire de Territoria)
- Besoin de co-participation... besoin de démocratie co-délibérative ;
- Pas de politiques « sachant » ;
- Embarquer les gens par l'optimisme, arrêter de se cristalliser sur les problèmes mais commencer à rêver à un idéal.
- Embarquer les gens par l'optimisme (le cas du Développement durable) - extrait du rapport « La vie happy »³
« Nous sommes formés pour identifier et résoudre des problèmes. Mais si l'on voit le développement durable comme un problème à résoudre, on passe à côté de **l'opportunité de créer un avenir vraiment durable**. Car l'absence de problème ne crée pas pour autant une situation désirable. » - Gabriel GRANT, Université de Yale.

6. Un exemple d'expression des agents (hors sondage)

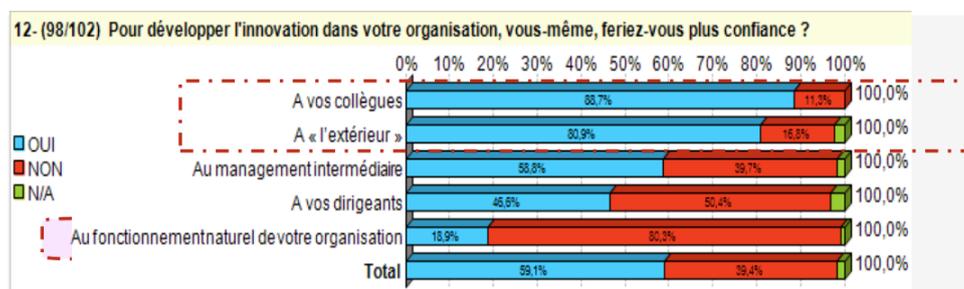
- Quels discours ? Eléments mobilisateurs pour la population ?
 - **Faire ensemble** au lieu de consulter (et au lieu de râler) ;
 - **Faire confiance (ensemble)** ;
 - Passer de la « peur de l'avenir » à « **l'envie d'un monde meilleur** » ;
 - Faire ensemble pour mieux vivre ensemble ;
 - Peut-être penser / inventer / structurer des modes de financement innovants ;
 - Posture **d'organisation apprenante** / communauté apprenante. **Pas de sachant**.
- Qu'aimerions-nous connaître de nos usagers ?
 - « **Leurs envies, leurs besoins, leurs retours, leurs appréciations a posteriori, a priori** » ;
 - Faire intervenir des ethnologues et des groupes de gens différents ! Des sourds... ; des aveugles...

³ Lien : <http://www.ademe.fr/vie-happy>

M. Commentaires libres

- Un essai a été fait mais le **tiers hostile aux innovations se situe parmi les cadres sup** .d'où le retard pris
- L'innovation ou plutôt l'esprit qui l'anime doit avoir pour **objectif prioritaire d'améliorer les conditions générales de vie des êtres humains**, comme le souligne Laurent Ledoux (CEO EurActiv) « il faut le faire pour le bien des gens pas pour le profit... », en commençant à le faire dans les entreprises en favorisant l'autonomie et la responsabilité de leurs acteurs.
- CONTRE PIED : Innovation m'évoque aussi 'brassage d'air', 'déployer beaucoup d'énergie et **faire du bruit pour surtout ne rien changer**', un mot à la mode pour avoir l'air intelligent, tendance, à la page, dans l'air du temps. Un mot à la mode qui est dans toutes les bouches et de tous des colloques. Donc je m'interroge sur le fond : **pourquoi faudrait-il absolument innover ?** N' y a-t-il pas aussi des choses qui existent et qui fonctionnent ? La question était-elle d'innover pour innover ou de **résoudre le problème ?**
- Terme qui a tendance à être galvaudé pour afficher une intention de modernité. Une structure innovante suppose de mon point de vue un **état d'esprit managérial** spécifique pour être véritablement mis en application : faire **confiance** aux autres et en **l'intelligence collective** du terrain pour prendre les bonnes directions dans l'intérêt de tous. Cet état d'esprit remet en question une **vision de l'encadrement** (le "chef" qui contrôle) qui reste encore très présente dans nos institutions.
- L'innovation est avant tout une démarche collective qui **doit être accessible à tous**. Attention à ce mot valise très à la mode qui peut être un rebutoire pour les personnes non initiées dont l'innovation a le plus besoin : **ceux qui ne s'expriment jamais et qui sont en plus grand nombre**. Cette démarche doit être accompagnée d'outils et de structures à construire. L'innovation économique et l'innovation technologique en particulier doivent être mis au service de cette démarche globale. Elles sont **un moyen pour rendre notre société plus vivable**, équitable, respectueuse du vivant, de l'environnement, non une finalité.
- Nécessaire **montée en compétences des élus et des équipes** à ce sujet. Développement des process sur ces thématiques
- Nécessité d'une véritable **volonté de s'engager**
- L'innovation c'est se souvenir que **les choses les plus simples permettent des grands et plus rapides changements** efficaces à tous niveaux et dans tous domaines...
- Innovation par tout pour tous sur tout
- Il faut renverser la façon de faire. **Apprenons auprès des usagers**, vivons leurs expériences, essayons de comprendre comme tout se passe en pratique. **Le véritable sens de l'innovation est de penser le service à partir de ses usagers**. Du terrain, de la pratique, **de l'empathie**. Les méthodes d'innovation, c'est secondaire.
- Pour la sphère publique, le numérique constitue un enjeu primordial. De nouvelles façons de penser et d'agir doivent émerger. L'innovation publique est une réponse pertinente dans ce contexte.
- La possibilité d'innover **dépend encore beaucoup trop fortement du dirigeant (DGS)**, de sa vision, de son management, de sa posture. Elles restent donc fragiles dans les administrations, tant qu'une véritable culture de l'innovation ne sera pas diffusée dans les écoles et formations.
- Mettre en place une démarche d'innovation, c'est **insuffler naturellement la transformation**. (c'est l'innovation qui drive la transformation et non le contraire)
- Une **sensibilisation des élus** - notamment des "petites" collectivités - à cette thématique serait la bienvenue
- **Il manque une définition de la notion d' "innovation"**, c'est conceptuel, on se demande si on parle bien de la même chose
- il est important de définir l'innovation **est une rupture avec les manières de penser, de faire, d'utiliser**. Le progrès est une amélioration de l'existant, de façon plus continue. L'innovation est souhaitable en soi, mais attention à ne pas abuser du terme et à en faire bon usage. L'innovation est aussi trop souvent associée à l'idée d'une **surenchère scientifique et technologique** alors qu'elle réside parfois **dans des choses très simples** et qui demandent peu de moyen. L'innovation s'accueille. **On la facilite**. Elle ne se décrète pas. Les institutions pérennisent et les acteurs innoveront par frottement aux résistances. **Peu de moyens** budgétaires sont à la hauteur des besoins
- La possibilité d'innover ne dépend pas uniquement de la structure hiérarchique ou de l'administration. **Parfois un ou deux agents peuvent être source d'innovation**. Dans notre collectivité nous avons participé, sans en avoir conscience, à l'émergence/la création d'une nouvelle **économie de la solidarité**. Term e générique avec des résonances trop
- Qu'il est difficile d'en parler car les individus n'ont pas une communauté de vue sur ce que c'est : pour certains innovation = changement, d'autres innovation = technos, ou innovation = créativité ou innovation = start-up **util y a donc un alignement** à réaliser avec les acteurs avant d'engager quoi que ce soit (discussions ou actions) Forger les outils, recruter les compétences, asseoir la stratégie, bref **un champ à défricher** l'innovation contribue à l'amélioration de la qualité de service rendue. **Les mêmes constatés sont ceux liés à la posture professionnelle des cadres** dans une logique de transversalité bousculant les pratiques **de l'innovation peut recouvrir ensemble de vieux ingrédients**. On met tout et rien derrière ce mot et il est devenu un buzz, word dont personne ne sait qu'il ne se réduit pas à avoir des **idées en pagaille ou à essayer de faire du techno push** en faisant escalader à l'idée la parcours du combattant de l'échelle du TRL!

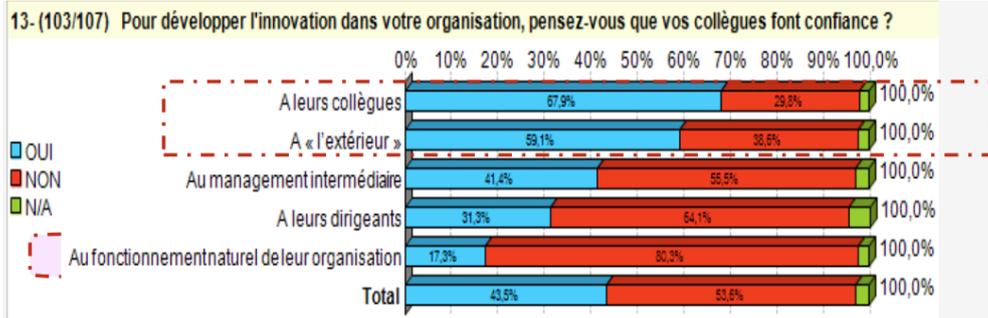
N. A qui feriez-vous confiance pour développer l'innovation ?



Une confiance dans les pairs.

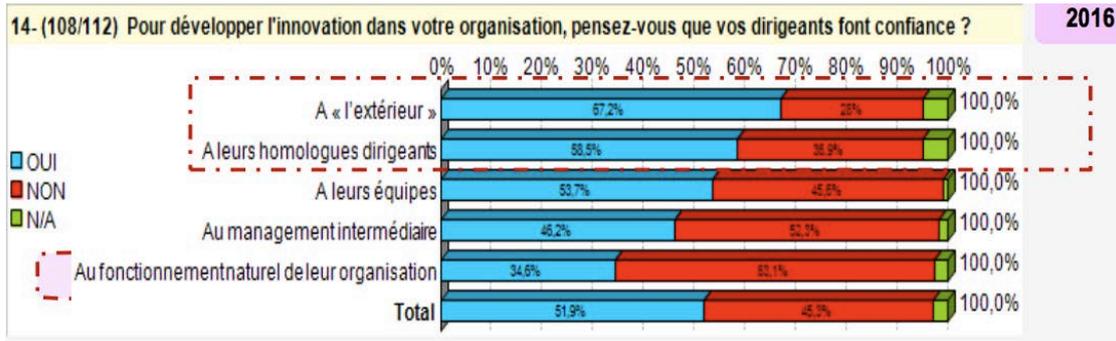
Seulement 19 % font confiance au « fonctionnement naturel de son organisation » : à l'opposé de la confiance en « l'extérieur ».

O. La confiance : à qui pensez-vous que vos collègues font confiance pour développer l'innovation ?



Tendance confortée par la perception de la pensée des « collègues ».

P. Pour développer l'innovation dans votre organisation, à qui pensez-vous que vos dirigeants font confiance ?



Les participants pensent que leurs dirigeants ne font pas confiance au « fonctionnement naturel de leur organisation ». Une défiance généralisée qui impacte :

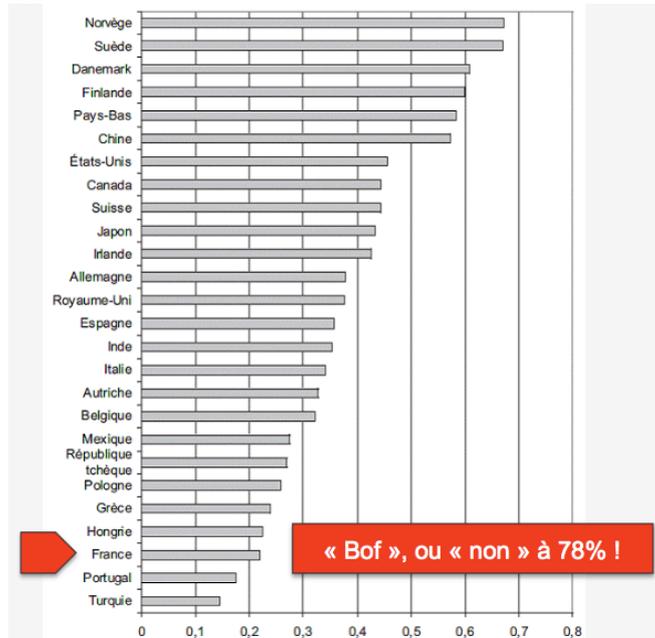
- ➔ Le développement des idées ;
- ➔ et le travail collaboratif.

Ce n'est pas qu'innover est

« artificiel », c'est surtout qu'il est très facile de « tuer » l'inn

Q. Touche culturelle : l'utilité de la confiance

Il est possible de faire confiance aux autres



Vidéo de Yan Algan⁴ - Professeur d'économie à Science Po.

⁴ Lien : www.dailymotion.com/video/xbqvgz_yann-algan-construire-une-societe-d_news

R. Points saillants

- ➔ « La possibilité de réfléchir autrement sur les sujets » est l'attente majeure exprimée à propos de l'innovation (Q2).
 - Les institutions perçues comme innovantes sont perçues comme capables « d'imaginer d'autres manières de faire » et « d'améliorer le travail en interne » (Q6) ;
 - Un besoin de « **liberté d'esprit et d'action** ».
- ➔ Les organisations de la fonction publique sont perçues comme insuffisamment innovantes et/ou ayant des résultats insuffisants (Q5)
 - Les capacités les moins maîtrisées portent sur ... les 3 moyens de l'innovation « intimité avec les habitants, mise au point des innovations, collaboration inter services » (Q3).
- ➔ 64 institutions (45%) n'ont « rien fait à ce jour » ou disposent juste d'une « déclaration d'intention de la part des élus ou dirigeants »
 - A l'opposé, 55% des répondants ont initié des actions (Q9).

S. Pour aller plus loin

Des besoins pour développer l'innovation :

- ➔ de structuration et renforcement des démarches d'innovations permettant de mieux intégrer l'innovation dans le quotidien des organisations.
- ➔ de renforcement des pratiques « propres à l'innovation » permettant d'atteindre une meilleure utilité des innovations proposées.
- ➔ de diffusion et de partage auprès des dirigeants et des équipes d'une vision de l'innovation et d'un état d'esprit permettant de « réfléchir autrement sur les sujets ».
 - L'amélioration de la collaboration, et des processus internes apparaissant comme le premier point sur lequel progresser ;
 - Le développement des postures de l'innovation.

T. Les conseiller.ère.s internes en organisation

- ➔ Le besoin central d'innovation managériale →... qui est le « moyen » ?
- ➔ Un rôle pour les CIO : propager cette innovation et l'utiliser pour aider les transformations
 - développer les pratiques et postures ;
 - renforcer l'utilité des innovations ;
 - développer « l'acceptabilité » de l'innovation par les structures.
- ➔ 3 pistes liées au baromètre :
 - La poursuite du baromètre et un rôle particulier pour les CIO ;
 - Un co-travail pour se consolider ;
 - Administrer ce sondage au sein de son institution.

U. Touche culturelle finale

L'intention : Le rapport « La vie happy » (voir note ⁴).

Le contexte : La crise de l'intelligence - Michel CROZIER avec Bruno TILLIETTE - ISBN : 2020329069 - Collection : POINTS ESSAIS.

Le moyen : Votre cerveau n'a pas fini de vous étonner - Boris CYRULNIK, Thierry JANSSEN, Christophe ANDRE - ISBN : 2226240748
Collection : ALBIN MICHEL / Entretiens Clés.

L'histoire : La modernité désenchantée - Emmanuel FUREIX & François JARRIGE - ISBN : 9782707171573 - Collection : LA DECOUVERTE SH / Écritures de l'Histoire.

V. Casser les théories pour innover radicalement...



« La difficulté n'est pas de voir ce que personne n'a jamais vu,
mais de penser comme personne n'a jamais pensé au sujet de quelque chose que tous voient ».

Schopenhauer 1788 - 1860



W. Questions / Observations

Salle : « Concernant le rapport entre technologie et innovation, sur le sujet du développement durable, on peut évoquer le film de Al Gore, La vérité qui dérange, qui donnait des réponses uniquement technologiques. Le fait que la réponse technologique quand on parle d'innovation apparaisse en bas de classement est à mettre en parallèle avec ce que nous avons vu de l'expérience de la permaculture. Finalement, la réponse est dans l'observation, le bon sens et le faire ensemble. Comme le retour du questionnaire nous montre la voie. Sur l'intimité des habitants, effectivement, on (les collectivités) ne sait pas observer ce qui se passe. On est tout le temps dans la précipitation, dans la réponse technologique (ouverture des données publiques, big data). Alors que l'observation devrait nous imposer de prendre le temps d'observer (exemple dans le cadre de la permaculture où l'observation, avant de créer un écosystème viable et durable, dure 1 an). Innover c'est donc ralentir et prendre le temps d'observer et d'analyser ».

Intervenant : « Il est intéressant de lire le livre de l'historien anglais David Edgerton, Quoi de neuf ? Du rôle des techniques dans l'histoire globale⁵. Il dit de manière très simple que la promesse de la solution par la technologie existe depuis 200 ans. S'il y a bien une chose qui n'est pas neuve, c'est celle là. Il y aura peut-être des solutions qui viendront de là mais ce ne seront pas les seules.

Comme cela a été dit, les données, il faut regarder ce que c'est : on veut décrire une réalité à travers un certain nombre de données formalisées. On a donc obligatoirement perdu le contexte, créé une attrition des données et on regarde le passé. Dans l'ouvrage « A quoi rêvent les algorithmes »⁶, l'auteur montre comment ces nouvelles techniques de calcul bouleversent notre société. C'est un piège de considérer qu'il n'y a que la technologie : le danger se situe là.

Sur l'observation, je pourrais citer l'équipe qui travaillait sur la réhabilitation de logements délabrés dans un quartier difficile de la région parisienne. Il ne tiraient pas totalement parti de la situation car ils avaient l'occasion, en étant en intimité avec les familles, de pouvoir faire de nombreuses observations. Mais la collectivité qui accompagnait n'avait pas pris l'opportunité d'intégrer à l'équipe, uniquement composée de profils techniques, d'autres personnes en charge d'observer et d'analyser.

Salle : « J'observe deux choses qui me paraissent paradoxales : le besoin des collectivités d'aller vers les habitants en termes de recensement du besoin et le constat qu'on ne sait pas faire du tout. Les rares fois où cela est mis en œuvre, le taux de participation n'est pas du tout au rendez-vous. Le second constat, c'est qu'en parallèle, dans la société civile il y a de plus en plus de dynamiques, de mouvement, de groupes d'individus qui se réunissent autour d'un projet : la permaculture avec des projets de vivre ensemble, les écohameaux, les monnaies locales ». Ce pourrait être une réflexion sur un défi : comment aller recueillir les besoins des habitants ».

Intervenant : « Effectivement, les taux de participation sont bas quoiqu'en disent les collectivités. Derrière, il y a la question du niveau de connaissance des personnes à qui on parle. Dans certains dispositifs, on choisit des personnes intéressées et on les alimente en connaissances avant de les faire travailler pour qu'ils puissent réfléchir.

Tout ce qui est participatif nécessite un apprentissage. C'est au bout de plusieurs années de pratique que la co-élaboration devient effective. Pour le second constat, derrière se cache un changement de posture à réaliser de la part des administrations : être beaucoup moins dirigiste, voir et accompagner ce qui émerge. On est trop volontariste et c'est plus un rôle d'identification et de facilitation qu'il faut avoir que de pilotage ».

Salle : « Les CIO ont été dans ce rôle de prescription : faire un diagnostic, des recommandations, parfois en accompagnement de la mise en œuvre. Au fil des années, on évolue dans notre posture mais, même si on devient de plus en plus facilitateurs dans l'observation, il faudrait embarquer les agents et les utilisateurs dans l'observation jusqu'au bout du projet, dans le cadre d'actions simples et concrètes. En ayant donné une place à chacun dans la réalisation. Cela nécessite une forte préparation en amont, un suivi au jour le jour de l'évolution du travail collectif pour être très soucieux de la façon dont ça va être mis en œuvre. Trouver une solution, c'est bien, mais il faut avoir réfléchi en amont à qui va porter le projet pour que les personnes continuent de travailler ensemble quand on n'est plus là et qu'il puisse porter le projet collectivement ».

Intervenant : « Beaucoup de personnes sont dans l'innovation parce qu'ils ont travaillé dans des équipes qui se sont libérées. Et dans une équipe qui tourne bien, ça va deux fois plus vite que dans une autre.

Il faut être vigilant à bien traiter les irritants. On peut arriver avec de grandes idées mais si, à un moment donné, il y a de « petites épines » dans les pieds des gens, cela risque d'être bloquant. Le porteur de projet sera sûrement le plus motivé pour mener le projet. Nous sommes des animaux sociaux : ce qui nous intéresse, ce n'est pas le travail, c'est de travailler ensemble. L'environnement de l'équipe qui est en train de faire, l'ambiance sont extrêmement importants ».

Salle : « L'innovation, la logique de co-construction est-ce que ça n'interroge pas la valeur du service public d'origine ? Si on rentre dans un mécanisme de différenciation, et c'est vers cela que l'on tend quand on interroge les spécificités de chacun, on interroge fondamentalement ce qui fonde le service public dans ce pays depuis deux siècles. C'est par cet aspect également qu'il faudra aborder les choses pour changer la culture, changer le rôle, la fonction et la finalité du service public.

⁵ Seuil, collection « L'Univers historique », traduction de Christian JEANMOUGIN - ISBN : 9782021063677.

⁶ De Dominique Cardon - Seuil, collection La République des idées - ISBN : 2021279960

A. Introduction sur le programme DCANT

La Direction Interministérielle du Numérique, des Systèmes d'Information et de la Communication de l'Etat (DINSIC) fait partie du Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action publique (SGMAP) qui s'occupe d'accompagner les grandes transformations de l'Etat, la mise en place des réformes, la mise en place de démarches innovantes. On sein du SGMAP, il y a 2 directions :

- L'une qui s'occupe de la gestion de projets ;
- L'autre qui s'occupe du numérique.

DCANT est un programme pour développer l'administration numérique territoriale. Il est axé sur des passerelles, des échanges entre les collectivités locales et l'Etat.

Une Instance nationale partenariale (INP) qui existe depuis 2011 et qui s'occupe du dialogue entre l'Etat et les collectivités locales sur les sujets du numérique : comment mieux anticiper l'application de la législation et de la nouvelle réglementation sur le numérique. Sur ce sujet du numérique, une relation de confiance s'est installée entre l'Etat et les collectivités. L'INP a un panel beaucoup plus large autour du numérique que d'autres structures de l'Etat sur par exemple la facturation électronique ou Hélios.

En 3 dates :

- 2014/2015 : construction du programme avec une visée de structuration conçu non comme un programme mais en tant que portefeuille de projets en laissant place à l'expérimentation. Il a abouti à un accord sur une dizaine de recommandations, basées sur des principes ;
- 6 octobre 2015 : lancement officiel du programme DCANT ;
- 21 septembre 2016 : commission d'orientation stratégique - 1^{er} bilan d'étape et priorités.

1. 4 principes directeurs

Ils ont pour finalité de développer l'administration numérique territoriale.

- Une gouvernance partagée entre l'Etat et les territoires
La gouvernance s'appuie sur une concertation au sein de l'Instance Nationale Partenariale (INP) et de l'instance du Dialogue National des Territoires (DNT). Les décisions sont prises à l'issue d'un processus législatif et réglementaire validé conjointement par l'Etat et les collectivités.
- Une efficacité administrative collective (simplification – « Dites-le nous une fois » et modernisation – Services Publics « as a Platform »)
L'efficacité administrative collective ne peut s'obtenir que par application par défaut du principe de mutualisation et de capitalisation à l'échelon européen, national ou local. Seuls ces principes peuvent nous assurer un respect des standards en matière d'interopérabilité et de sécurité, de gagner en productivité et d'innover pour gagner en valeur ajoutée.
- Une relation unifiée de l'Usager au service public
La relation unifiée de l'Usager au service public ne peut s'obtenir qu'en adoptant une nouvelle conception des services publics numériques fondée sur l'écoute et les besoins des usagers. Elle se fonde sur la définition de formats pivots, la mise à disposition de services transverses, l'échange de données entre administrations et repose sur des systèmes d'informations ouverts et interopérables.
- Une évaluation systématique, continue et collective des projets d'administration numérique conduits par les ministères et les collectivités
L'évaluation des projets d'administration numérique conduits par les ministères et les collectivités implique de conduire systématiquement des études d'impacts stratégiques et financières sur la base d'une méthode concertée et commune aux collectivités et à l'Etat. Elle impose de définir des modèles économiques acceptables et acceptés par tous en tenant compte du secteur concurrentiel.

2. 4 axes stratégiques identifiés



L'axe 4 reste encore à écrire puisque l'Etat ne peut pas imposer un schéma aux collectivités. C'est aux associations de collectivités locales participent au programme et à l'Etat qui coordonne de travailler ce sujet.

3. Les 10 recommandations

Axe 1	<p>RECOMMANDATION 1 : Simplifier les modes d'échanges, entre les collectivités et l'Etat, ainsi que les mécanismes d'identification et d'authentification des agents et des élus en s'appuyant sur des annuaires et bases tiers partagés</p> <p>RECOMMANDATION 2 : Supprimer les obstacles à la transmission de certains actes au contrôle de légalité</p>
Axe 2	<p>RECOMMANDATION 3 : Expérimenter la réponse électronique obligatoire pour l'ensemble des marchés publics au-delà du seuil de publicité, l'extension du Marchés Publics Simplifiés (MPS) à toutes les procédures et définir les conditions techniques, juridiques et économiques d'un déploiement généralisé de la dématérialisation de la procédure de passation des marchés publics</p> <p>RECOMMANDATION 4 : Inscrire la relation collectivité - opérateur économique dans un processus global de gestion administrative, comptable et financière</p> <p>RECOMMANDATION 5 : Promouvoir et valoriser le baromètre des services publics numériques et démarches administratives en ligne</p>
Axe 3	<p>RECOMMANDATION 6 : Faire de la publication des actes sous format numérique le principe et de la publication sous format papier l'exception, sous réserve du respect de la loi Informatique et libertés et des règles définies par la CADA</p> <p>RECOMMANDATION 7 : Donner la possibilité aux collectivités concernées de tenir un registre des délibérations sous forme électronique dès lors que les conditions de conservation et d'archivage électronique sont réunies</p> <p>RECOMMANDATION 8 : Concevoir un processus de définition et de validation des profils d'archivage (format pivot d'archivage) et faciliter les transferts d'archives dans les services d'archivage électronique</p> <p>RECOMMANDATION 9 : Imposer le standard d'échange de données pour l'archivage (SEDA) aux éditeurs de solutions d'archivage et métier et intégrer ses évolutions comme faisant partie de la maintenance obligatoire et réglementaire</p> <p>RECOMMANDATION 10 : Favoriser le déploiement de solutions d'archivage électronique dans les territoires qui tiennent compte des besoins d'archivage électronique actuels et des besoins d'archivage futurs ainsi que la mutualisation des services d'archivage électroniques à une échelle territoriale pertinente</p>

Construction du programme (Etat – collectivités, sujet numérique, gouvernance orientée vers la concertation, logique Etat plateforme)

B. Présentation du Conseil départemental du Calvados (CD14)

- ➔ 700 000 habitants
- ➔ Département rural
- ➔ Plages du débarquement
- ➔ Gastronomie : camembert et calva !

La modernisation au CD 14 date de plusieurs années. Le démarrage a eu lieu en 2009, avec la réalisation d'un schéma directeur informatique. Il s'est révélé qu'il fallait un pendant sur les usages ; un schéma directeur de l'administration électronique.

En 2011, un DG a décidé de sortir les usages de la direction des systèmes d'information. Il y a donc eu la création d'une direction de la stratégie et de la modernisation de l'information en y agrégeant le Très Haut débit, le SIG, les points info 14 (lieux de médiation numérique sur les territoires) et de l'assistance à maîtrise d'ouvrage à connotation CIO (dématérialisation). Nous étions alors vus comme des trublions.

Le schéma de modernisation a été peu fait en concertation avec les équipes, sans lien avec le reste, avec peu de légitimité

Dissocié de la performance. Nous avons donc pris le parti de nous fondre dans la masse, de mener de petits projets, de réaliser de petites victoires.

En 2014 un nouveau DGSA refonde sa direction générale des ressources en enlevant le numérique et y rajoutant le conseil de gestion, l'évaluation, le conseil en organisation. L'idée étant de prendre un tournant et de pouvoir agir sur le management, l'innovation managériale.

Cette direction de la modernisation de l'action publique, ne parle pas d'innovation qui reste un concept un peu compliqué, abstrait pour les gens, éloigné de leur quotidien mais plutôt d'amélioration des services existants. On évoque ainsi d'autres manières de faire et la réduction des contraintes administratives en interne comme en direction des usagers.

Cette direction est composée de 13 personnes ressources pour les directions métiers. On se positionne en assistance à maîtrise d'ouvrage. On aide des métiers à changer, à penser un peu hors du cadre, on les accompagne, on leur apporte des outils, des méthodes sur quatre grands domaines :

- ➔ Evaluation et conseil de gestion ;
- ➔ Simplification et modernisation ;
- ➔ Gestion de l'information, documentation ;
- ➔ Nouvelles façons de travailler (méthodes agiles, Lean, etc).

Il existe un lieu dédié qui est un espace de co-construction, de créativité où on invite les métiers à travailler avec nous de manière différente.

Nous avons un budget dédié et une stratégie qui se traduit par un plan de modernisation et d'innovation pour se projeter en 2021.

Nous sommes rattaché directement au DGS qui s'appuie sur cette stratégie de notre direction, sur celle des RH et celle des SI pour faire bouger la collectivité. Deux élus sont positionnés sur la thématique.

Une des raisons pour lesquelles nous avons rejoint le programme DCANT a été l'Implication, par la personne de l'Etat en charge du projet, des acteurs dès le début. Des réunions multiples ont été réalisées pour définir les recommandations en partant d'une feuille blanche.

L'Etat est ensuite venu pour présenter les recommandations auprès de 40 personnes de la collectivité issues de tous les secteurs. La démarche a été légitimée par le DG et les élus. De plus, le projet, en étant positionné au-delà du département était crédible et présentait une ouverture intéressante pour les agents des différents métiers.

En 2015, nous étions arrivés un peu au bout de ce que nous pouvions faire en termes de simplification, d'allègement des aspects réglementaires, en limite de la réglementation. Notre espérance était que l'Etat travaillerait sur la simplification de la réglementation pour par exemple supprimer des signatures, faire que l'électronique soit la règle et non l'exception.

C. Exemple sur 3 recommandations

Les trois exemples qui suivent concernent les marchés publics, France Connect et le développement de l'archivage électronique.

1. Les marchés publics

Le programme est plus tourné sur l'innovation de procédés et autour de l'évolution des manières de travailler. On réunit un certain nombre de ministère, des associations de collectivités (donc plusieurs échelles), des collectivités locales, donc une grande diversité d'acteurs. A u niveau de l'innovation de résultats, on a pu s'appuyer sur des réalisations créées par l'Etat, des start-up d'état notamment.

Le projet sur les marchés publics simplifiés était de l'innovation de résultat. Son objectif était de simplifier la commande publique pour les entreprises en leur permettant de répondre avec leur seul numéro de SIRET et donc en leur évitant de fournir des pièces et attestations multiples (données déjà connues d'autres administrations). Un autre but était d'anticiper les nouvelles obligations de 2018 de dématérialisation totale de la chaîne des marchés publics.

Le constat de départ au CD 14 était que très peu d'entreprises postulaient par internet. Ce qui devenait bloquant pour le service marchés engagé dans une refonte de la politique achat de la collectivité. La recommandation, qui était avant tout de simplification de la commande publique, nous a donc intéressé particulièrement et notre rôle de préfigurateur motivant.

Acteurs internes : la responsable des marchés publics et un agent de la direction de la modernisation.

Intérêt du programme : pour la signature électronique non imposée aux entreprises au moment du dépôt d'une offre mais reporté au moment de l'attribution ; c'était juridiquement possible, mais il y avait une crainte des acheteurs publics. En les réunissant dans un groupe de travail national, en étant à l'écoute des irritants qui sont rencontrés par les entreprises et les acteurs, ça a permis de décanter le sujet et de pouvoir expérimenter.

Exemple d'irritants sur les marchés publics : une fois signé, il faut l'envoyer au contrôle de légalité. On se rend compte au niveau national que, suivant le territoire, il peut y avoir une application différente de la réglementation. On peut donc ensuite, en ayant identifié cet irritant, faire évoluer un certain nombre de pratiques.

2. Les échanges entre administrations

Le point de départ est la perte de temps passé à réimprimer des documents établis électroniquement pour les envoyer à la CAF, à Pole emploi, à l'URSSAF, à l'Education Nationale, au Parquet. En modélisant cela, on s'est rendu compte de la perte d'énergie inutile à communiquer entre nous. Même si l'utilisateur pense que nous possédons toutes les informations le concernant.

Aujourd'hui, nous ne demandons plus de pièce justificative aux usagers lorsqu'ils sollicitent une aide sociale. Il n'y a aucune fraude car ils pensent que nous avons les informations des impôts, de la CAF, etc.

C'était un problème pour les agents, un irritant car ils voyaient qu'en interne ça bougeait, on leur demandait de simplifier mais qu'en bout de chaîne ils devaient réimprimer.

On rêvait donc d'une plateforme sur laquelle chaque administration déposait des informations et dans laquelle les autres pouvaient piocher. Cela se réalisera peut-être dans 10 ans, mais nous sommes contents de participer à ce projet.

Le premier volet c'est France Connect qui permettra à chaque agent d'une collectivité d'être authentifié et de pouvoir récupérer ces données.

Acteurs internes : un ingénieur de la DSI principalement. On leur a laissé la main car c'est très technique.

Intérêt du programme : pour France Connect agent, un certain nombre de partenaires sont en train de le tester sur un temps court : expérimentation sur 2 - 3 mois sans coût supplémentaire (on réutilise des briques d'outils précédemment développés). On ne rentre pas dans des projets informatiques qui durent 1 ou 2 ans, on teste d'abord une mécanique qui fonctionne ou pas, on l'évalue, on corrige s'il le faut. Il faut prouver que ça fonctionne ou tirer les conséquences de l'échec.

Dans le cadre de DCANT, on utilise des OpenLab : ce sont des ateliers construits pour faire remonter les irritants et les bonnes pratiques.

Sur France Connect agent : des agents des métiers, des techniques, des usagers ont fait un certain nombre de démarches pour faire remonter des irritants et de repérer où il faudra porter les efforts.

3. L'archivage électronique

Aujourd'hui, on dématérialise mais on ne sait pas où mettre les documents. Par ailleurs, les archives départementales nous disent : « Vous faites quoi des documents signés, des factures ? ».

Acteurs internes : le chef de projet archivage électronique et un agent de la direction de la modernisation.

Qui participe ?

Nous avons donc mis en place des binômes un agent du métier et un agent de la direction de la modernisation.

Intérêt du programme

- ➔ Diversité des acteurs : collectivités, ministères concernés, GIP, un mélange d'échelle locale et nationale. Avec un effet miroir entre ces acteurs pour faire avancer les recommandations.
- ➔ L'approche multidimensionnelle des sujets traités : technique, métier, politique, décisionnelle.
- ➔ La logique d'expérimentation.
- ➔ L'association la plus forte possible des agents et des usagers dans les projets du CD14.
- ➔ L'utilisation de la méthode agile : immersion en tant qu'utilisateur, internalisation des développements, accompagnement à la formation, etc. Il s'agit, dans le développement technique de rechercher une solution opérationnelle dans un temps limité et avec un budget extrêmement modéré. Pour les marchés publics simplifiés, on a fonctionné en mode start-up d'Etat avec une toute petite équipe. Il existe d'ailleurs au CD14 un chargé de mission « agiliste ».
- ➔ Pour les directions métiers, voir l'Etat faire pareil, utiliser les mêmes méthodes, donne de la crédibilité aux projets.
- ➔ Le programme privilégie l'animation de réseaux, existants sur le territoire et réseau national. On partage un espace collaboratif.

D. En guise de conclusion

➔ Ca prend du temps : plus de personnes participeront, moins ça prendra de temps à chacun.

➔ Sur les marchés publics, il y a 15 préfigurations représentant 200 collectivités.

Au total, plus de 600 participants avec une majorité de territoriaux) au programme, une cinquantaine de représentants des associations de collectivités locales, 200 acteurs de l'Etat.

➔ C'est très concret, structuré et suivi (comptes rendus, statistiques, objectifs opérationnels, plannings précis, etc).

➔ Coordination subtile entre collectivités et associations de collectivités pour faire émerger des convergences.

➔ Changement de posture de l'Etat repositionné comme facilitateur. Une citation tirée de « l'âge de la multitude⁷ » : « Il est inévitable que la révolution numérique vienne finalement ébranler une manière ancienne de concevoir le management, l'organisation, l'exercice du pouvoir, l'Etat lui-même. De ce fait l'Etat plateforme s'impose. Nul ne peut être certain d'être la personne, la collectivité ou l'Etat le plus innovant, mais il est possible de s'organiser pour attirer les innovateurs sur une plateforme ».

➔ Le plus difficile, ce sera la propagation.

⁷ "L'Age de la multitude - Entreprendre et gouverner après la révolution numérique" de Nicolas Colin et Henri Verdier - Armand Colin - ISBN : 2200601441

E. Echange avec les participants de la formation (15 minutes)

Salle : « Rôle de l'Etat facilitateur, coordinateur : est-ce que cette mission va au-delà, travaille-t-elle avec la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés), l'ANSI (Agence Nationale de Sécurité Informatique), l'UGAP (Union des Groupements d'Achats publics), etc ».

Intervenants : « On partage effectivement le programme avec un certain nombre d'acteurs publics : la CNIL, l'ANSI (sur le volet identification), l'UGAP (qui est en avance sur la dématérialisation des marchés depuis 2010). On n'a pas tous les ministères dans l'Instance Nationale Partenariale, mais on les amène, à la demande des associations de collectivités locales. Il faut souligner qu'il n'y a pas de hiérarchie entre ces acteurs ».

Salle : « Difficulté de s'informer lorsqu'on n'est pas acteur : comment faire pour continuer de s'informer, même si on n'est pas pilote ? ».

Intervenants : « Il existe deux façons d'approcher le DCANT : via association de collectivités locales ou en prenant un contact direct avec l'équipe DCANT. Dans les groupes de travail, il y a deux types de collectivités : celles qui expérimentent et celles qui remontent des irritants et des bonnes pratiques du terrain ».

F. Pour aller plus loin

Adresse mail du programme :

DcANT.sgmap@modernisation.gouv.fr

Pour accéder aux documents Programme DCANT et annexes :

<http://www.modernisation.gouv.fr/ladministration-change-avec-le-numerique/dans-les-collectivites-territoriales/etat-et-collectivites-developpement-administration-numerique-dcant>

A. Quid d'un accélérateur de défis ?

1. Intention

- Faciliter le passage à l'action autour d'une communauté de soutien des CI autour de défis, donner envie d'aller plus loin, bénéficier de l'avis de pairs qui questionnent et écoutent (plutôt qu'ils ne conseillent), aider le porteur de défi au décalage dans la situation.
- Il s'agit de défis/question concrètes en cours ne passant pas sous silence les difficultés.
- L'expression du défi doit révéler une motivation personnelle forte et un pouvoir d'agir personnel.
- Le résultat prendra la forme d'un pitch filmé présentant le défi en 1 minute max, sur la future plateforme e-communauté de soutien aux acteurs de l'innovation publique: « si j'avais une minute pour donner envie de travailler sur mon défi à un collègue devant la machine à café ».

2. Méthode: world café adapté

- Un groupe « méthodologie » est constitué pour travailler sur la suite, notamment lors des 4 journées de co-construction des rencontres des acteurs de l'innovation publique de Cluny des 11 et 12 juillet.



- La première journée de co-construction est le 14 novembre au lab du CNFPT à Paris.

3. Posture des membres à cultiver

- Eviter le risque du conseil, votre rôle est l'aide au questionnement.
- Ne pas chercher les réponses aux questions, mais la qualité des questions ouvertes.
- Sens du service au porteur de défi, humilité, lâcher prise, sens du détachement.
- Il n'y a pas besoin d'être spécialiste du contenu pour être autour d'une table.

4. Posture du porteur de projet

- Prise de distance et réflexivité sur son défi.
- S'intéresser aux questions - Passer plus de temps à comprendre la question qu'à chercher la réponse.

B. Choix des défis

1. Comment mettre en place une démarche d'innovation dans ma collectivité (mobiliser d'autres collègues) dans le cadre d'une nouvelle organisation de travail (nouvelle compétence et donc nouvelle équipe de travail) ? - 26 voix.
2. Comment mettre en place un tiers lieu (Lab, lieu inspirant pour les équipes, échange sur l'innovation, propice à l'émergence d'idées où on s'autorise à sortir du cadre) quand ces tiers lieux sont créés, comment les mettre en synergie ? - 29 voix.
3. Comment on peut se doter d'outils pour aller recueillir les besoins des agents ? Comment on peut se doter d'outils pour aller recueillir les besoins des parties prenantes (usagers, habitants, bénéficiaires, citoyens...) ? - 16 voix.
4. Comment on favorise la mutualisation d'innovations existantes (piège à éviter réducteur)? - 12 voix.
5. Comment mettre en œuvre la propagation de la fonction de CIO en Guadeloupe ? Comment mettre en place un réseau régional ? - 16 voix.
6. Comment convaincre une hiérarchie, des élus un peu hostiles de la plus value et de la richesse d'une démarche d'innovation ? - 29 voix.
7. Comment adapter ces outils ou ces défis vers l'externe (autres collectivités) ? - 6 voix.
8. Comment mettre en place un système de management par les idées ? - 16 voix.



C. Séquencement

- Choisir 6 défis - ⌚ 20 minutes
- Travail personnel ⌚ 2 minutes

Réfléchir à un défi concret porté par une motivation personnelle forte et sur lequel j'ai un pouvoir d'agir, sous forme de question ouverte: « comment... » ?

- Présentation des défis (30') – ⌚ 5 minutes par défi
- Bonification, agrégation, sélection de 6 défis - ⌚ 10 minutes
- Constitution de 6 groupes de 7 personnes pour enrichir les défis ⌚ 5 minutes
1 porteur de défi, 1 scribe écrivain qui écrira la fiche défi à la fin, les autres personnes sont des contributeurs/soutien et constitution d'1 groupe qui reste sur la méthodo-logistique-facilitation des défis (environ 5 personnes), et dont le rôle sera de proposer une méthodologie pour la suite (notamment travail sur les défis et e-communauté).

D. Recommandations / règles du jeu

- Centrez-vous sur ce qui compte vraiment, sur l'essentiel
- Contribuez avec votre esprit, votre cœur et vos tripes !
- Ecoutez pour comprendre
- Connectez les idées entre elles
- Ensemble écoutez ce qui se révèle et les questions sous-jacentes
- Jouez, griffonnez, dessinez sur la feuille de papier...
- Et passez un bon moment !



E. Travaux des groupes

1^{er} round - Question 1

- Quel est le sens du défi ?
 - Qu'est-ce que j'en dirai à mes petits enfants ou aux générations futures ?
 - Quelle est ta quête/rêve derrière ton défi ?
- ⌚ 10 minutes



2^{ème} round - Question 2

- Quelles difficultés tu rencontres avec ce défi?
 - Qu'est ce qui te manque ?
 - Comment le défi se présente (contexte, acteurs, questionnement)
- ⌚ 10 minutes

Capitalisation - Question 3

- Quels sont mes alliés?
 - Quels sont les moyens mobilisables, les marges de manœuvre?
 - Quels seraient mes premiers pas?
- ⌚ 10 minutes



Mise en forme

Faire 1 pitch de 1 minute sur le défi avec l'aide du scribe filmé par téléphone portable.

	Défi n° 1	Défi n° 2
Intitulé du défi	Développer la fonction de CIO en Guadeloupe et créer un réseau régional	Comment se doter d'outils permettant le recueil des besoins des parties prenantes (citoyens, usagers, agents, partenaires)?
Enjeu et intention du défi	Changer la culture du management de ma collectivité	Optimiser les démarches de recueil de l'info pour identifier les besoins des usagers
Pour qui ? Les alliés, les parties prenantes	Collectivités, CNFPT, DG, syndicat, CDG	Association d'usagers, partenaires, agents, agents usagers, élus
Quelles sont les marges de manœuvre ? Les moyens mobilisables ?		Équilibre entre outils qualitatifs et quantitatifs
Comment ? Mon prochain pas	Aller chercher les CIO mobilisables à travers enquête CDG, formation INSET, communication vers les élus à travers des portes ouvertes (élus de Baie Mahaut)	Communiquer et exploiter
A quoi je verrai que nous avons réussi à relever le défi ?	Beaucoup de monde dans le réseau	Satisfaction des usagers et participation active aux solutions et à la mise en œuvre
Porteur-se-s du défi	Sandrine Corantin sandrine.corantin@baiemahault.fr	Florence Jean Jean.F@allier.fr 04 70 34 14 33

	Défi n° 3	Défi n° 4
Intitulé du défi	Aider au développement de Tiers lieux (espace d'innovation) et à leur mise en réseau	Développer un management des idées dans ma collectivité
Enjeu et intention du défi	Promouvoir une culture de l'innovation De nouvelles méthodes et des nouveaux rapports au travail et aux usagers	Décloisonner les structures trop rigides en créant les conditions d'un feed-back terrain
Pour qui ? Les alliés, les parties prenantes	Cœur de cible: les managers et leurs équipes Alliés: réseau des autres Lab et les autres collectivités parties prenantes, les expertises, la DG	D'abord pour les agents
Quelles sont les marges de manœuvre ? Les moyens mobilisables ?	Budget alloué, renouveau interne, numérique et autre	Procéder par expérimentations Marges de manœuvre faibles mais des prérequis sont nécessaires: gratifier les acteurs qui participent à la démarche
Comment ? Mon prochain pas	Note d'opportunité au DGS	Lancer une expérimentation au sein d'une Direction volontaire
A quoi je verrai que nous avons réussi à relever le défi ?	La réalisation physique du lab et le lancement des premières expérimentations	Constater que l'expression est plus libre
Porteur-se-s du défi	Jean-Claude THIBAULT jean-claude.thibault@baiemahault.fr 06 90 33 05 49 Philippe GAMBIER pgambier@ivry94.fr	Pierre Avoine pierre.avoine@manche.fr

	Défi n° 5
Intitulé du défi	Comment lancer une démarche d'innovation dans le cadre de la constitution d'une équipe
Enjeu et intention du défi	Comment être innovant dans l'accueil d'une nouvelle équipe de travail dans mon organisation ?
Pour qui ? Les alliés, les parties prenantes	
Quelles sont les marges de manœuvre ? Les moyens mobilisables ?	
Comment ? Mon prochain pas	
A quoi je verrai que nous avons réussi à relever le défi ?	
Porteur-se-s du défi	Nicolas Robiquet, conseiller en gestion et en organisation Montpellier Méditerranée Métropole n.robiquet@montpellier.fr 04 67 13 48 93



Les films suivants sont disponibles sur la chaîne Youtube de l'andco :

- ➔ Défi 1 : Comment mettre œuvre la fonction de CIO et mettre en place et un réseau régional ?
Adresse : <https://youtu.be/NKq26-y5ooc>
- ➔ Défi 2 : Comment se doter d'outils pour recueillir les besoins des parties prenantes ?
Adresse : <https://youtu.be/DqBJLbcTPbs>
- ➔ Défi 3 : Aider au développement de Tiers lieux (espace d'innovation) et à leur mise en réseau
Adresse : <https://youtu.be/EBnmt2mkMeQ>
- ➔ Défi 4 : Développer un management des idées dans ma collectivité
Adresse : <https://youtu.be/OcvGvy5sAFg>
- ➔ Défi Le CIO face à l'hostilité
Adresse : <https://youtu.be/3esU2IHKnwk>

F. Equipe méthodo/support Défis

- ➔ Jules Otto : 06 90 31 32 56 - jules.otto@cnfpt.fr - CNFPT Guadeloupe - directeur régional
- ➔ Bernadette Guilluy : 06 38 81 52 54 - bernadetteathis@gmail.com - CD91
- ➔ Mathieu AURY : aury.m@cdg31.fr - Pôle conseil et emploi - CDG31
- ➔ Emilie Chesneau - 06 98 82 71 27 - echesneau@grandlyon.com - Métropole de Lyon - consultante interne
- ➔ Bruno Morien : bruno.morien@cnfpt.fr

A. L'œil du sociologue

Qui a fait des dessins dans sa purée ? Qui a signé à la place de ses parents la punition ? Si oui, vous êtes de grands innovateurs ! L'innovation est une transgression qui a réussi.

Freud a dit un jour : « pour vivre ensemble nous avons tous besoin du lien social ». Ce lien social se caractérise par des rituels, des valeurs. Mais ce qu'il dit aussi, c'est que nous voulons faire casser ce lien social pour nous en dégager. En transgressant, nous réinventons un autre lien social, nous innovons sur autre chose, nous ouvrons un autre espace. Ce sont les institutions (la justice, les églises, les collectivités, etc) qui maintiennent le lien social avec des valeurs morales et structurantes. Et nous, à l'intérieur, on essaye de faire « péter » tout cela pour que ça aille mieux ! Cette transgression reste néanmoins dans l'ordre du lien social, dans sa réorganisation. C'est une rupture dans la continuité. Nous réinventons nous-même notre propre monde.

Pascal PICQ, ethno-anthropologue⁸ dit que l'être humain est le seul animal qui est partout dans le monde, dans les endroits les plus reculés, désertiques, invivables. Aucun autre animal ne le fait ». Pourquoi ? Parce que depuis plus de 300 000 ans, l'être humain innove, invente, s'adapte, sans projet, sans plan, sans organigramme, sans rien, juste par réaction. Ca nous renvoie à tout ce qu'on a dit sur l'innovation : tout le monde est innovant, l'innovation se fait en collectif. Si on invente quelque chose mais que personne d'autre ne l'utilise, ce n'est pas de l'innovation, c'est une rêverie. Le lien social est donc nécessaire à l'innovation. Elle se situe toujours dans un système interactif -avec une nécessité qui peut être un enjeu moral ou un enjeu matériel- et toujours apprenant et complètement ouvert. Ce qui est au bout du bout de l'innovation, c'est l'adaptation.

L'innovation, c'est la vacuité, l'absence : si je me vide alors je peux me remplir. En laissant ses barrières, ses préjugés on peut accepter et accueillir tout ce qui se présente autour de soi. Bien sûr, on le fait avec sa culture, sa connaissance mais si on est disponible, on ne va pas coller des modèles mais accueillir ce qui se passe et faire remonter des hypothèses.

Le cerveau ne fonctionne pas comme un système logique, rationnel. Il y a une autre intelligence, l'intelligence émotionnelle qui est un marqueur, un saisisseur de réalité et c'est par elle qu'on fixe notre mémoire, notre imagination. Mais il y en a une autre : l'intelligence symbolique : notre cerveau fonctionne de façon uniquement associative. A partir de ce que l'on sait, on peut reconstruire tout le reste, et même imaginer ce qui est à la marge de la réalité. Sur cette marge se trouvent l'humour et l'invention. C'est sur la marge du réel qu'on innove.

Il existe des approches analytiques et des approches systémiques. Si on effectue un retour dans le passé : nous sommes, les sociétés occidentales, issus des religions du livre. Ce ne sont pourtant pas les plus répandues dans le monde. Les plus répandues sont les religions chamaniques dites animistes. La religion du livre dit que l'humain est la finalité de l'univers. L'humain est dans son jardin et le regarde avec sa collection d'objets. Nous mettons les objets qui nous entourent dans des catégories en les nommant. C'est notre approche rationaliste : on catégorise les choses. Que font les Nenets de Sibérie, les Yaquis du Mexique ou les Bushmen de Namibie lorsqu'ils regardent une herbe par terre : « il y a de l'eau à dix mètres », « il y a tel animal qui est passé... ». Lui ne voit pas la catégorie mais la relation : c'est cela l'approche systémique que nous venons de redécouvrir. Notre approche mécaniste nous a fait prendre du retard.

Les indiens Yaquis fonctionnent en collectif : quand il y a un problème, on le pose, tout le monde se met autour et on le regarde. Chacun dit comment il le voit, comment ça devrait être, que pourrait-on faire pour passer de A à B. Au bout d'un moment, ils parviennent à un consensus et décide de ce qu'ils vont faire. C'est de l'intelligence collective.

Comment ça se passait au Moyen âge ? Les organisations étaient communautaires, le savoir se transmettait de maître à élève. Pour devenir maître, l'élève se lançait dans la réalisation d'un chef d'œuvre qui est une réponse à une problématique qui n'a pas été traitée. On demandait ainsi à l'élève de dépasser son propre maître en faisant de l'innovation.

Nous sommes enfermés, dans notre pensée analytique et mécaniste, dans un système sociétal qui nous fait croire à un monde meilleur et que la science allait nous y amener : les lendemains qui chantent, le temps des cerises, sont des promesses qui ne sont pas arrivées. C'est là la religion du saint-simonisme, du scientisme. On a suivi cette voie jusqu'à la fin du XIX^{ème} siècle.

Des auteurs comme Aldous Huxley (le meilleur des mondes, 1984) nous ont mis en garde contre ce prétendu monde meilleur, plus adapté, plus confortable. Après cette ère moderne de la rationalité est arrivée l'ère de la post-modernité, de l'ultra-consommation (j'ai droit à..., si j'ai tel produit je suis « bien » sinon...). C'est notre système rationaliste qui a produit ces effets pervers.

On se trouve aujourd'hui dans une fracture : on vit en même temps dans un monde rationnel et dans un monde émotionnel, en essayant de retrouver du sens à notre vie, notre travail, prendre du plaisir en menant sa carrière et à choisir, décider. Ce qui était beaucoup moins le cas lorsque nous avions moins accès à l'information. C'est grâce à cette capacité à chercher et trouver l'information que nous devenons les décideurs de notre propre vie.

La génération « montante » d'aujourd'hui, les alternants culturels opèrent un retour à certaines valeurs pré-modernes (celles du Moyen-Age ou de la Renaissance), retour à l'œuvre, à la réalisation de soi, au dépassement de soi et à l'intemporalité. Ils sont en capacité

⁸ « Un ethno-anthropologue dans l'entreprise » - Pascal PICQ - Eyrolles - ISBN10 : 2-212-54667-X

d'être hors du temps, polarisés sur l'œuvre, travaillent en réseau, traversent les organisations comme des terrains de jeu et sont dans l'innovation permanente. C'est cette innovation permanente qui caractérise notre métier.

Paroles d'un directeur de banque-assurance aux USA : « innover, oui, tout le monde innove mais pour réparer un dysfonctionnement, c'est compliqué. Il faut d'abord que je me rende compte qu'il y en a un, que j'aie vu où ça s'est passé, qui s'en est occupé, si les gens savent ce qui s'est passé, s'ils ont compris quel est le problème, d'où il venait, s'ils l'ont analysé. S'ils l'ont compris, savent-ils comment on pourrait réparer, si oui, savent-ils le faire, veulent-ils bien le faire ? S'ils disent oui, je leur dis d'y aller ». Dans les systèmes bureaucratiques, c'est l'inverse : personne ne marchera sur les plates-bandes de son patron, personne n'innove. Mais s'il y a un dysfonctionnement, pour ne pas être gêné dans son boulot, avec quatre bouts de ficelle et de la bonne volonté, on fait des « pontages coronariens » et la haute direction n'en saura rien.

La base culturelle est donc déterminante pour cerner l'innovation. Elle fait cadre en termes de résistance mais également en termes d'opportunités. Le système bureaucratique au départ est fondé sur la compétence. Le monde s'est mécanisé et l'ouvrier, au lieu de faire directement, pilote la machine qui fait et la surveillance, le contrôle. On est donc passé d'un système fondé sur la compétence à un système fondé sur le contrôle. Or le contrôle est mortifère, il détruit la personne. On nous dit d'ailleurs dans nos systèmes qu'on est titulaire de son grade mais pas de sa fonction. On est donc considéré comme des objets interchangeables, comme des pièces d'un moteur dans un système mécaniste alors qu'on est dans un système vivant. Cette conception est en train de bousculer les organisations. Et chacun possède des capacités d'innovation. Il y a une intelligence de terrain, une intelligence pratique qui sont vivantes mais dans des organisations structurellement pyramidales, mécanistes.

Il s'agit de faire fonctionner autrement, de se demander comment on rêve l'organisation. Il ne s'agit pas de faire la révolution mais de mettre en place des systèmes peu transgressifs et qui vont générer un nouveau lien social, une nouvelle manière d'être dans l'organisation. On ne touche pas à la structure mais on va la faire fonctionner transversalement, en matriciel. En s'appuyant sur la volonté de participation et sur l'engagement. Cet engagement naît de la confiance : c'est pouvoir prédire ce qui va se passer m'installe dans un certain confort favorable. Dans les systèmes d'obéissance, on n'innove pas, on attend.

B. Feed-back d'Éric BAUDET

- ➔ La simplicité. Simplifier est un grand défi.
- ➔ Quand on utilise tous les processus d'intelligence collective, on est surpris par la capacité que l'homme a à produire en si peu de temps avec une grande qualité. Avec une grande diversité.
- ➔ Vous avez une prise de conscience de l'innovation qui passe forcément par l'émotionnel : la posture du CIO doit changer avec l'envie de faire autrement, différemment.

C. Mot final du président de l'ANDCO

- ➔ L'organisation a été adaptée et est allée crescendo, en particulier grâce à Gilles Monard du CEDIP et à Bruno Morien.
- ➔ Nous devons mener ensemble un chantier sur l'évolution de la fiche métier et sur l'offre de formation en direction des conseillers en organisation. On pourrait ainsi réunir des collègues des 4 itinéraires déjà réalisés pour en faire le bilan.

D. Conclusion de Bruno Morien

Depuis 5 ans que je vous vois au cours de ces rencontres, j'observe une très grande évolution dans le métier et le vocabulaire (expérimentation par exemple). L'appellation de conseiller en organisation va devoir évoluer et, effectivement, on va devoir retravailler cette fiche métier qu'on pourrait rêver collaborative. Il y a une sorte de résonance entre la devise des permaculteurs et le métier de CIO : il s'agit d'œuvrer pour la planète, pour l'homme et partager les ressources.

En termes de perspectives, il y a :

- ➔ les défis sur lesquels vous avez commencé à travailler. On prolongera le travail collaboratif, en particulier avec les rencontres de Cluny ;
- ➔ des synergies à trouver avec nos collègues de l'Etat et de l'hospitalière
- ➔ également le baromètre de l'innovation qui peut être un levier pour la fonction de CIO et sa reconnaissance dans les structures ;
- ➔ cette formidable opportunité de se saisir de cette question de l'innovation pour que tous deviennent innovateurs ;
- ➔ les réseaux régionaux à créer, développer et faire vivre.

Ces rencontres ont été l'occasion de voir que l'innovation et l'intelligence collective sont deux piliers de la complexité du métier de CIO.

Nous tenons à remercier :

- L'ensemble des participants pour leur implication, leur créativité, leur souplesse,
- Les intervenants et animateurs :
 - Éric BAUDET, formateur, facilitateur en intelligence collective
 - Alexis BOUDARD, directeur du programme de développement concerté de l'administration numérique territoriale (DCANT), direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat
 - Adrien BELLAY, réalisateur du film « L'Eveil de la Permaculture »
 - Stéphane BERNARD, Directeur général d'Egide
 - Christian BOUCHÉ, Chargé de projet innovation managériale et organisationnelle, Romans sur Isère,
 - Amélie BRUN, Directrice adjointe de la Modernisation de l'Action Publique, département du Calvados Andy DARLINGTON, permaculteur et formateur en permaculture
 - Régis DE CHARETTE, formateur, facilitateur en intelligence collective
 - Clément FEITH, permaculteur
 - Frédéric FEMENIA, formateur, facilitateur en intelligence collective
 - Philippe GAMBIER, CIO Ville d'Ivry, Président de l'ANDCO
 - Patrick GIBEAUD, CIO, Conseil départemental des Landes, rédacteur de ces actes
 - Laura HIEL, direction interministérielle du numérique et du système d'information et de communication de l'Etat
 - Cécile JOLY, Directrice de projet, mission Innovation publique collaborative, CNFPT
 - Clément LEBRAS-THOMAS, secrétaire général adjoint, Conseil départemental de l'Essonne, coordonnateur du LAB AATF
 - Sophie METTETAL, directrice adjointe, responsable du service études et conseil, Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines CMVRH / CEDIP
 - Emilie ROUSSEL, présidente de l'association « Humus Sapiens »
 - Christine VIAROUGE, Responsable, ingénieur en organisation, CHU Montpellier

et toutes les équipes administratives et techniques de l'INSET qui ont contribué à la réussite de ces 6^{èmes} rencontres.