

mars 2020

siapartners

[MAKESTORMING]

by siapartners



[INNOVATION PUBLIQUE]

RETOURS D'EXPÉRIENCE
DE LABS ET INCUBATEURS

LES LABS ET INCUBATEURS PUBLICS

se multiplient notamment dans les sphères de l'État et de la protection sociale.

Les labs et les incubateurs publics rencontrent un succès croissant. Ils s'inscrivent dans la lignée de la première structure du genre, le Mindlab, créé en 2002 au Danemark, et par exemple, du Lab Pôle emploi, créé en 2014. Des initiatives d'innovation publique essaient partout en France sous des formats variés. En 2020, on dénombre en France plus d'une trentaine de labs et incubateurs publics.

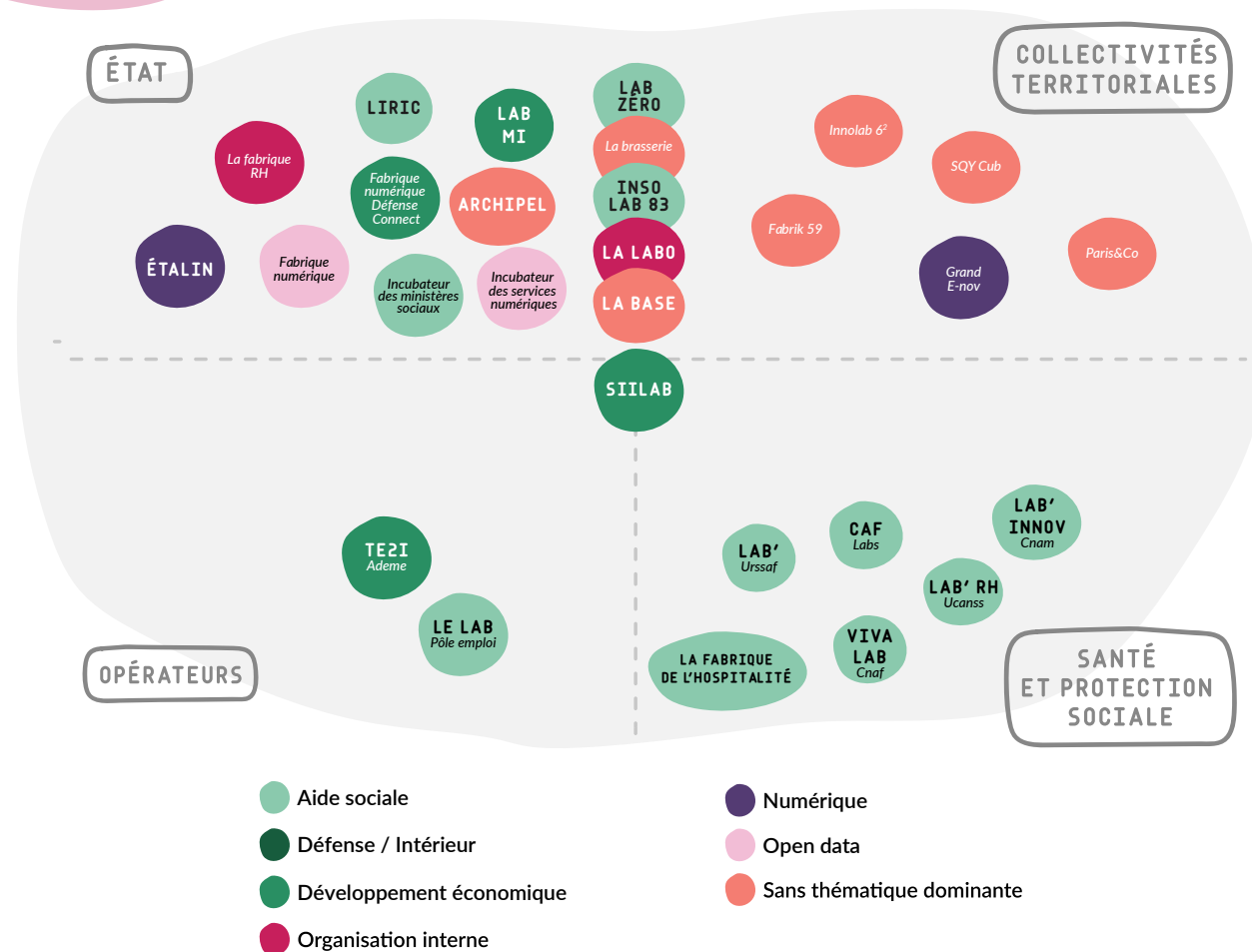
Thématiques des labs

- Un tiers des labs (11/30) est spécialisé sur les problématiques d'aide sociale comprise au sens large – insertion, emploi, santé, bien vieillir – notamment du fait du fort engagement des branches du Régime général dans la dynamique. En effet, chacune des branches dispose aujourd'hui de son propre lab.
- Un autre tiers des labs et des incubateurs porte des actions essentiellement **pluri-thématiques** (7/30). On peut également ranger au sein de cette catégorie, les Labs d'open data (3/30).
- Enfin, certains laboratoires ont fait le choix d'une **forte spécialisation** : l'inclusion numérique pour le SIILAB dans les Hauts-de-France ; la modernisation de la gestion des ressources humaines pour la FABRIQUE RH en Ile-de-France ; le développement durable pour le TE2 en Grand Est.

Portage des labs

Une majorité de laboratoires ou d'incubateurs publics sont portés par l'État que ce soit directement par des ministères (4 labs), par la Direction Interministérielle du Numérique (DINUM) (2 labs) ou par le SGAR (Secrétariat Général pour les Affaires Régionales), seul ou en partenariat avec une **collectivité territoriale** (8 Labs).

CARTOGRAPHIE (NON EXHAUSTIVE) DES PRINCIPAUX LABS ET INCUBATEURS PUBLICS



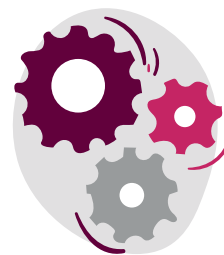
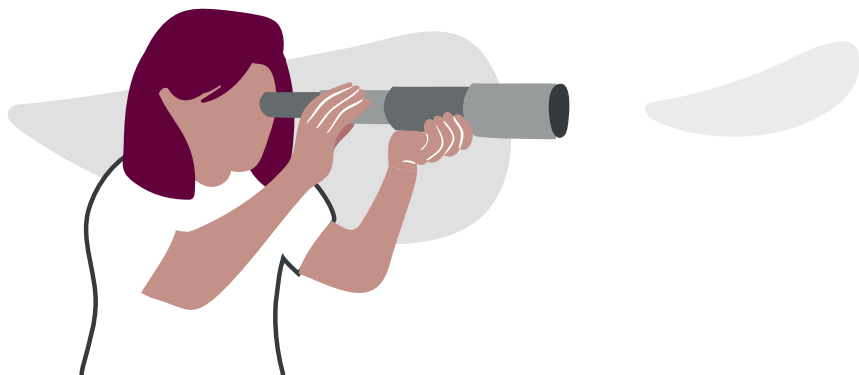
LES LABS ET INCUBATEURS PUBLICS

sont encouragés dans leur développement par la mise en place d'un écosystème favorable par les administrations.



Les administrations françaises encouragent et financent la création de structures soutenant l'innovation

- La Direction Interministérielle du Numérique (DINUM) soutient cette dynamique : elle dispose de son propre incubateur de start-up d'État et accompagne certains ministères ou opérateurs publics dans la création de leur propre incubateur.
- L'appel à projet Programme d'Investissements d'Avenir (PIA) a vocation à doter les administrations volontaires de moyens, notamment financiers et d'accompagnement, pour leur permettre de concevoir et de déployer des laboratoires d'innovation territoriale. Doté de 126 millions d'euros, ce fonds a pour ambition de financer des projets.



Les institutions mettent à disposition un ensemble de « boîtes à outils »

- Le guide de la co-conception du CNFPT ou la boîte de la DITP « Comment faire » permettent aux innovateurs de disposer de ressources pour écouter des usagers, prototyper des solutions nouvelles. Le kit « *datake away* » consiste à guider une réflexion créative permettant d'aboutir à un concept en vue de son prototypage.
- Des dispositifs de formation très pratiques se développent comme par exemple des MOOC sur des thèmes tels que « Comment faire un lab d'innovation publique » ou « Innovation publique territoriale », ou encore « Créer des services numériques innovants ».
- Une chaire de l'innovation publique est portée par l'ENA et l'ENSCI.



De nombreux événements rendent visibles les pratiques et les initiatives innovantes

- La semaine de l'innovation publique donne de la visibilité aux projets innovants et mobilise les agents publics dans une logique d'apprentissage entre pairs.
- La Sécurité sociale a organisé en octobre 2019 son 1^{er} Grand Prix de l'Innovation (GPI) afin de faire connaître les initiatives des Caisses nationales et organismes locaux.
- Le CNFPT poursuit la diffusion de méthodes grâce à la mise en place de l'université de l'innovation collaborative (2017, 2018).
- Le prix de l'innovation Territoria récompense les meilleures initiatives par politique publique ou taille de collectivité publique.

LES LABS D'INNOVATION PUBLIQUES RÉPONDENT À PLUSIEURS FINALITÉS

Pour les promoteurs de l'innovation publique, l'administration doit se transformer pour répondre à des **nécessités budgétaires, sociales et démocratiques**. Celles-ci font écho à la **révolution numérique**, plus culturelle que technologique, qui fait émerger de nouvelles attentes chez les citoyens et les agents. **L'administration doit innover** et pour cela sortir des modes descendants de conception des politiques publiques et **changer son rapport au terrain**. La primauté doit être aux besoins et contraintes des usagers, à la co-construction avec les parties prenantes, à la créativité, ainsi qu'à l'expérimentation et l'apprentissage. Les labs sont porteurs de ces approches qu'ils mettent en oeuvre pour faire émerger et accélérer des projets innovants. Si c'est bien là leur première raison d'être, ils contribuent par extension à **transformer les modes de travail, voire la culture de travail, au sein de l'organisation**. Les labs se révèlent aussi être des véhicules de contournement des rigidités bureaucratiques.

Faciliter l'émergence et l'accélération de projets

Un lab accompagne des projets innovants avec des approches atypiques. Il opère souvent dans un espace dédié, avec un cadre méthodologique qui combine approche centrée utilisateur, co-construction avec les parties prenantes, prototypage rapide et test sur le terrain. Les projets peuvent concerner les services rendus aux usagers, mais aussi la stratégie ou le fonctionnement interne.

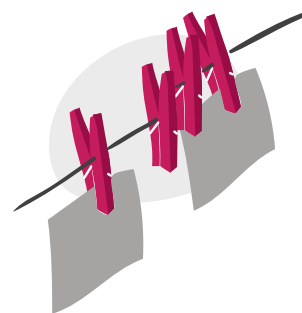


Diffuser des modes de travail

Parce qu'ils permettent d'expérimenter de nouveaux modes de travail, les labs favorisent la diffusion de nouvelles pratiques au sein de l'administration au-delà des projets accompagnés. Celles-ci font écho aux aspirations des agents à une organisation plus souple du travail permettant de libérer les initiatives et de décloisonner les organisations.

Contourner les rigidités bureaucratiques

Le fonctionnement des administrations est parfois empreint de routines et normes. Celles-ci n'ont pas dans leur ADN la créativité et l'innovation. Le lab peut alors constituer un espace-temps à part, une zone grise où d'autres modes opératoires sont rendus possibles et permettent de mener des expérimentation.



ESSAI DE DÉFINITION



Lab, n.m :

→ Un Lab est un **dispositif de soutien à l'innovation au service d'une ou plusieurs entités au sein d'une organisation**. Le lab propose des activités souvent incarnée dans une offre de services. Il déploie ses activités dans un lieu pérenne ou éphémère, adapté à la mise en œuvre d'outils, méthodes et équipements qui favorisent l'innovation. Enfin le lab s'appuie sur une communauté souvent organisée en plusieurs cercles : une équipe dédiée, un réseau de relais dans l'organisation, des partenaires externes.

→ Un Lab est un **environnement où des parties prenantes conçoivent des solutions à un problème donné, grâce à des modes de travail collaboratif et centré utilisateurs**. Le travail mené alterne des phases d'accélération et de recul réflexif, où chacun peut contribuer activement pour passer rapidement de l'idée à l'action.

Lab ou incubateur ?

Tant dans le secteur public que dans le secteur privé, les structures d'innovation sont légion et les appellations se multiplient : Lab, incubateur, accélérateur, start up studio, experience center, digital factory, etc. Dans le secteur public, les acteurs parlent plutôt de labs et incubateurs. Y a-t-il une différence ? Dans son rapport sur l'accompagnement d'une douzaine de lab d'innovation publique (programme PIA), la DITP distingue deux modèles types d'action :

- Les Labs avec un fonctionnement dit « intégré » qui suivent les projets de la conception à l'expérimentation de solution. On pourrait qualifier ceux-ci d'incubateurs.
- Les Labs « facilitateurs » qui interviennent à certains moments clés pour accélérer les projets.

S'agit-il d'une tendance de fond, révélant des **mutations durables** au sein des administrations publiques ?

Est-on au contraire en présence d'un effet de mode à **durée limitée** ?

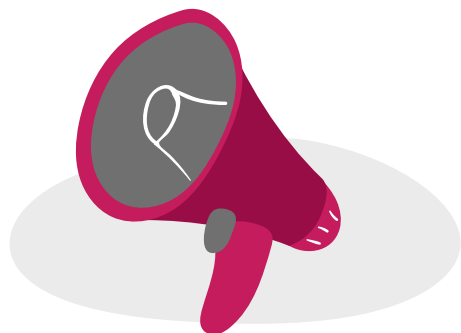
3 QUESTIONS À... ISABELLE DOAL

Directrice CafLab & Innovation à la CNAF, Isabelle Doal supervise depuis 2016 le CafLab, un dispositif visant à générer des solutions innovantes pour améliorer le fonctionnement interne de la CNAF et de son réseau et le service rendu à leurs usagers. Entre autres projets, le CafLab a permis la création de la première plateforme participative citoyenne de la sphère sociale.



→ **Quelle est la raison d'être du CAFLab ?**

Le CafLab a été créé dans le but de favoriser la conception de services plus efficaces et mieux adaptés aux besoins de nos usagers. Le Lab doit permettre de co-construire davantage avec eux, et d'accompagner en interne une transformation des façons de travailler et des regards portés sur les usagers. Une autre vocation du Lab est de donner à la CNAF la possibilité d'exploiter les bonnes idées qui peuvent émerger du réseau des 102 CAF.

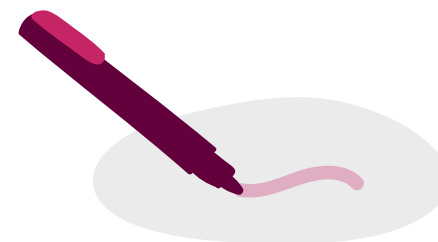


→ **Quels ont été les facteurs les plus importants dans le développement du Lab ?**

Au départ, nous nous sommes inspirés de démarches d'innovation menées ailleurs, pas uniquement dans la sphère publique. Il faut reconnaître que plus les acteurs étaient différents de nous, plus ils étaient inspirants. Dans tous les cas, on a eu soin de ne s'approprier que des principes adaptés à la CNAF et à sa mission de service public de solidarité. Il ne faut pas chercher à imposer une recette miracle ou des modes de fonctionnement qui ne correspondent pas à l'ADN de l'organisation. Il est aussi nécessaire de garder une vision claire de ce à quoi on veut arriver et de ce qu'on veut faire : la conception du Lab doit s'inscrire dans le long terme. Il ne faut pas se précipiter, quitte à attendre pour inclure certains éléments au projet, tout en restant pragmatique, adaptable et ouvert au changement.

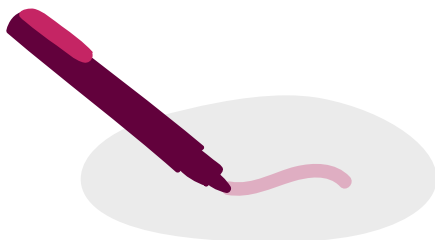
→ **Quel est pour vous l'enjeu à relever maintenant ?**

Notre prochain objectif est de stimuler davantage l'idéation en interne pour générer un flux important d'idées nouvelles, au lieu de récupérer et décliner des initiatives qui fonctionnent déjà localement.



3 QUESTIONS À... LOÏC REMAUD & SÉBASTIEN MASSIN

Loïc Remaud est directeur et Sébastien Massin co-designer et facilitateur au sein du Lab Pôle emploi créé en 2014 et rattaché à la direction de la Stratégie, de l'Innovation et de la RSE. La majorité de l'activité du Lab se concentre sur la conception et l'animation de sessions d'intelligence collective au service de projets portés par tous types d'acteurs de Pôle emploi. Aujourd'hui le Lab a réalisé 125 sessions avec plus de 5000 participants.



→ Quelle est la raison d'être du Lab Pôle emploi ?

La vocation du Lab Pôle emploi est d'accélérer des projets en faisant travailler les parties prenantes en transversalité et en impliquant les usagers. Le Lab a par exemple accéléré la création de l'Employ Store, facilité la co-construction du nouveau plan stratégique de Pôle emploi ou encore rassemblé collaborateurs et usagers autour d'un projet prospectif, celui de "L'agence de demain" qui visait à améliorer l'expérience usagers dans les agences locales.

→ Quels ont été les facteurs les plus importants dans le développement du Lab ?

L'équipe, dans son fonctionnement et ses compétences, est le facteur le plus important. Les facilitateurs sont des professionnels capables de s'adapter, d'écouter, de dialoguer d'égal à égal avec des acteurs de tout niveau. Nous avons à cœur de travailler avec les commanditaires de sessions et non uniquement pour eux, en restant centré sur l'utilisateur.

Le lieu est un élément clé. Le Lab est installé dans une ancienne agence Assedic où nous avons pu tester des choses en mode POC (*Proof Of Concept*) et adapter l'espace à nos besoins. C'est un espace à part, décentralisé, où les gens viennent travailler autrement le temps d'une session.

Enfin, le Lab a toujours été très ouvert à son écosystème, au-delà de Pôle emploi. Des synergies se sont créées avec d'autres administrations et organisations publiques, avec le monde de la recherche ou encore des universités. Nous accueillons de nombreuses learning expeditions (LEX) permettant à des acteurs publics comme privés de découvrir notre histoire et nos méthodes.

→ Quel est pour vous l'enjeu à relever maintenant ?

Nous observons tout d'abord des inégalités entre les projets en termes d'impact. En découle la question de l'évaluation et du suivi des projets que nous accélérons. Le taux de satisfaction des commanditaires et des participants aux sessions dépasse les 90%, mais le lab intervenant sur un temps court, nous peinons à garder un aperçu de l'évolution de tous ces projets. Par ailleurs, le ROI (*Return on Investment*) est difficile à calculer, beaucoup de choses sont intangibles.

Par ailleurs, le Lab a démontré l'intérêt de la facilitation de l'intelligence collective, mais le terme commence à être dévoyé. La diffusion des méthodes est très positive mais leurs mises en pratique requièrent un véritable accompagnement afin de ne pas être contre-productives. Nous nous attachons de plus à renouveler et enrichir les approches que nous mettons en œuvre, notamment par l'exploration du design fiction ou du design prospectif.

Enfin le Lab est un peu victime de son succès, et nous ne sommes pas en mesure de répondre à toutes les sollicitations : nous travaillons donc à approfondir les synergies avec le réseau des labs en région.

3 QUESTIONS À... CÉLINE FAIVRE

Céline Faivre est Directrice générale adjointe Numérique, Achat et Juridique de la Région Bretagne. Elle est à l'initiative de la création du Ti Kub, incubateur de services numériques inspiré des méthodes développées par beta.gouv visant à créer et améliorer le service public rendu aux usagers grâce au numérique.



→ **Quelle est la raison d'être du Ti Kub ?**

Adossé au Ti Lab, laboratoire d'innovation publique, le Ti Kub a été créé pour gagner en efficacité, accélérer la conduite de projets et mettre l'utilisateur au cœur des démarches lancées par la Région. Il s'agit d'entreprendre un changement culturel dans la manière de produire des services, en passant d'une vision centrée sur les outils à une vision centrée sur les besoins des usagers, des cibles de projets, afin d'avoir l'impact attendu.

→ **Quels ont été les facteurs les plus importants dans le développement du Ti Kub ?**

Dans le cadre des projets accélérés au sein du lab et de l'incubateur, nous avons à cœur, tout en mettant en œuvre des principes de conceptions différents, d'anticiper l'intégration des projets au système d'information d'où une implication forte de la direction des systèmes d'information. Cette approche nous semble essentielle, en particulier pour faciliter le déploiement et le passage à l'échelle des projets.

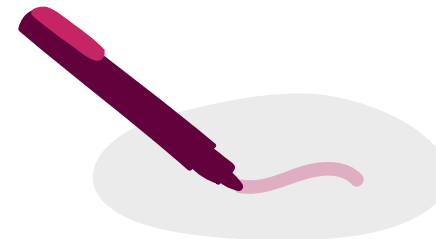
Par ailleurs, nous avons développé des partenariats entre le lab, l'incubateur et d'autres structures d'innovation du territoire, en particulier afin d'être en mesure de mobiliser des compétences dont nous ne disposons pas au sein de la Région.

Enfin, au delà des projets que nous commençons à accompagner, nous observons les premiers effets de notre démarche : les agents sont heureux de pouvoir se retrouver, échanger et participer à des projets au sein de l'incubateur. La transformation est davantage culturelle que technologique. Le lab et l'incubateur permettent d'atténuer les souffrances engendrées par une administration cloisonnée mettant en place des politiques publiques parfois éloignées des attentes des usagers.

→ **Quels sont pour vous les enjeux à relever désormais ?**

Nous souhaitons parvenir à pérenniser la démarche que nous avons amorcée, à savoir ancrer l'agilité dans une administration qui ne l'est pas toujours autant que nous le souhaiterions. Nous souhaitons faire du lab et de l'incubateur des espaces de liberté, reconnus et disposant du poids et des moyens d'action nécessaires pour embarquer et voir s'épanouir l'ensemble des agents.

Par ailleurs, nous menons une réflexion sur la place du politique, des élus, au sein de ces structures pouvant s'apparenter à des formes de démocratie participative. Nous désirons également systématiser l'association des citoyens à nos projets.



ECUEILS À ÉVITER & BONNES PRATIQUES

Se disperser et susciter des attentes déçues et incompréhensions quant aux possibilités du lab.

→ **Penser un positionnement et une gouvernance claire, partagée et adaptative.**



Rester dans un entre soi de l'innovation, exclure *de facto* certaines parties prenantes.

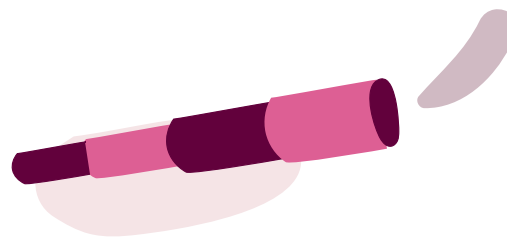
→ **Favoriser l'ouverture et embarquer les parties prenantes.**

Être finalement perçu comme «fun» voire *inutile*, par les commanditaires et les agents.

→ **Mettre l'utilisateur au centre des réflexions, concrétiser rapidement et définir des indicateurs d'évaluation.**

Être saturé de demandes peu pertinentes au regard de la vision.

→ **Co-construire puis faire connaître l'offre de service ainsi que ses processus et critères d'accès.**



Être dépendant des compétences externes.

→ **Miser sur une équipe interne et mettre en place une logique apprenante au sein de l'écosystème.**

Ne pas stabiliser les ressources du lab.

→ **Calibrer les moyens et penser un modèle de financement viable.**



NOS CONVICTIONS POUR ASSURER LE SUCCÈS D'UN LAB

Dépasser l'effet de mode à travers une stratégie à long terme pour récolter les fruits de l'innovation



Dépasser l'effet de mode et la standardisation

La multiplication actuelle des Labs comportent deux conséquences qui biaisent le regard que peuvent leur porter les acteurs publics :

- L'**installation d'un effet de mode** : l'attractivité d'une marque innovante, et la promesse d'un fonctionnement rénové, auxquels s'ajoute le souci de ne pas être « à la traîne », amène tous les acteurs publics à envisager la création d'un Lab ;
- Le **développement d'une conception industrielle des labs** : la normalisation des labs peut susciter l'impression qu'il s'agit de choisir une solution sur étagère.

Pourtant, les bénéfices de la création d'un Lab n'ont rien d'automatique. Au contraire, l'instauration d'une réelle dynamique d'innovation repose sur la construction d'une stratégie sur mesure, répondant aux objectifs et aux problématiques spécifiques de l'acteur concerné.



Construire une stratégie sur mesure appuyée sur des piliers clés

Mettre en place un lab d'innovation pose de nombreuses questions tant stratégiques qu'opérationnelles. Il est tentant de vouloir lancer tous les chantiers en parallèle. Avant toute chose, il est indispensable de co-construire avec les parties prenantes une **raison d'être** claire et partagée. Ensuite, une stratégie reposant sur plusieurs piliers clés concourra au succès du Lab :

- Un **portage** solide et assumé du projet et de la stratégie par la Direction et une **gouvernance** en connexion avec la réalité de l'organisation.
- Des premiers projets sélectionnés avec soin et des succès emblématiques pour faire la preuve et susciter l'intérêt.
- Un **lieu dédié et adapté** qui incarne les promesses du Lab et ne soit ni un gadget, ni un lieu de détente ou une salle de réunion 2.0.
- La constitution d'une **équipe dédiée autonome et formée**, qui dispose d'une feuille de route et de **moyens spécifiques**.
- Une logique agile de test et d'apprentissage pour ajuster les actions à la lumière des succès et échecs du Lab.



Récolter les fruits de la démarche

Ces piliers sont les conditions *sine qua non* de la mise en œuvre d'une démarche crédible, susceptible d'embarquer l'ensemble des agents et de porter ses fruits pour :

- Améliorer le service aux **usagers**.
- Renforcer l'engagement des agents et du **travail en transversalité**.
- Accroître l'attractivité en interne et en externe.
- Gagner en efficacité dans le fonctionnement de l'organisation.



makestorming.com



Pierre Artaud - Associate Partner - pierre.artaud@sia-partners.com

Bertrand Lemoigne - Associate Partner - bertrand.lemoine@sia-partners.com

Marine Soichot - Managing Director - marine@nod-a.com

siapartners

[MAKESTORMING]
by siapartners