

Design des politiques publiques

PHASING-IN

Amorçage d'un
processus
d'innovation
publique

Journée de l'Innovation à la
Fédération Wallonie-Bruxelles et
Labo d'innovation publique au
Service Public de Wallonie

S DE L'INNOVATION

Édité par François Jégou et Christophe Gouache

SDS

strategic
design
services
publishing

Design des politiques publiques

PHASING-IN

Amorçage d'un
processus
d'innovation
publique

Avec le soutien de la DGO6 du
Service Public de Wallonie.

Journée de l'Innovation à la
Fédération Wallonie-Bruxelles et
Labo d'innovation publique au
Service Public de Wallonie

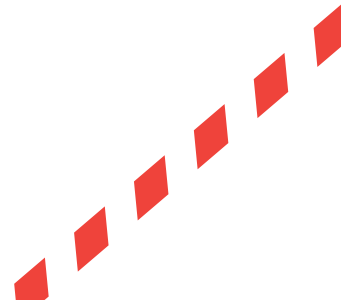
Version éditée et corrigée le 22/02/2018

La publication ne reflète que le point de vue de ses auteurs.

« Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. »

Édition : Strategic Design Scenarios Publishing
ISBN : 978-2-9601314-1-3
Dépôt légal : D/2018/2.9601314/2
Date de dépôt : 02/02/2018
Création de la mise en page et distribution du livre :
Strategic design scenarios

Édité par François Jégou et Christophe Gouache



SOMMAIRE

ÉDITORIAL 08

Comment démarrer ?

Pourquoi cette publication ?

Quels contenus ?

Quels usages ?

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES 16

Chapitre 1 : VISITER LES JARDINS, JOURNÉE D'INNOVATION PUBLIQUE 19

ENTRETIEN AVEC OLIVIER DEGRYSE, Directeur Général, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. 25

ENTRETIEN AVEC JOELLE DEMIDDELEER, Responsable de la Cellule stratégique et de la Chancellerie du Secrétariat général, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. 29

LABO EXPÉRIMENTATION SAFARI VALORISATION DES ESPACES INFORMELS 32

ENTRETIEN AVEC LUCIE DEWERT, Responsable du projet innovation, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles. 35

DGO6 SERVICE PUBLIC DE WALLONIE 40

Chapitre 2 : RENCONTRER DES JARDINIERS TOURNÉE DES PARTIES PRENANTES 43

Chapitre 3 : PRÉPARER LA TERRE EXPO-ACTION 49

Chapitre 4 : S'ESSAYER AU JARDINAGE SEMAINE DE PROTO-LABO 59

ENTRETIEN AVEC ISABELLE QUOILIN, Directrice Générale Service public de Wallonie, DGO 6. 65

ENTRETIEN AVEC DANIEL COLLET, Inspecteur Général, Service public de Wallonie, DGO6. 75

ENTRETIEN AVEC VINCENT LEPAGE, Directeur, Service public de Wallonie, DGO 6. 85

LABO EXPÉRIMENTATION SESAM, SOUTIEN À L'EMPLOI DANS LES SECTEURS D'ACTIVITÉS MARCHANDS 88

ENTRETIEN AVEC ISABELLE DUBOIS, Directrice, Service public de Wallonie, DGO 6. 97

ENTRETIEN AVEC THIERRY LEGROS, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6. 101

LABO EXPÉRIMENTATION PROJET INTERREG S3CHEM, SMART CHEMISTRY SPECIALISATION STRATEGY 104

ENTRETIEN AVEC LAURIE DELMER, Économiste attachée, Service public de Wallonie, DGO 6. 111

LABO EXPÉRIMENTATION 114
ACCUEIL DES NOUVEAUX AGENTS, Service Public de Wallonie, DGO 6.

ENTRETIEN AVEC PHILIPPE SADOINE, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6. 123

LABO EXPÉRIMENTATION 126
ESPACE LABO, Service Public de Wallonie, DGO 6.

ENTRETIEN AVEC CHLOÉ FATON, Attachée, Service public de Wallonie, DGO 6; 135
ET CATHERINE BERNIER, Gradué communication visuelle, Service public de Wallonie, DGO 6.

LABO EXPÉRIMENTATION 138
AIDES DE MINIMIS, Service Public de Wallonie, DGO 6.

ENTRETIEN AVEC MAXIME PIRON, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6. 145

SYNTHÈSE 148

Quels enseignements ?

Quel point de départ ?

Accepter la complexité

Dépasser l'administration au sens premier du terme

Protéger l'innovation sociale interne

(Re)mettre en mouvement

Installer une conversation dedans-dehors

Reposer les problèmes

Designer tout au long du projet

Attaquer la culture profonde

À chacun son labo

CRÉDITS ET REMERCIEMENTS

160

EDITORIAL

COMMENT DÉMARRER ?

L'amorçage d'un processus d'innovation publique c'est l'amorçage d'un changement. Or, toute transformation de pratiques, de méthodes et d'outils au sein d'une structure, quelle qu'elle soit, prend du temps (en particulier dans les grandes institutions connues pour leur lourdeur et inertie face au changement). Plutôt que d'essayer de « décréter » le changement, il convient de l'enclencher lentement, progressivement ; il s'agit d'une stratégie de "phasing-in". L'amorçage c'est aussi le démarrage d'une machine complexe comme un ordinateur : comment est-ce que l'on "boot" – ou "reboot" la machine administrative quand elle se trouve face à la multi-émergence de défis sociétaux ? L'amorce c'est l'appât que le pêcheur disperse à la surface de l'eau pour attirer le poisson : donc comment donner envie de changer ? Mais c'est aussi la petite étincelle qui met le feu aux poudres : donc comment est-ce que l'on rassemble l'énergie nécessaire face à l'ampleur de la tâche ? Et c'est, enfin, la bande de mise en place d'un film : donc pas seulement le déclencheur mais la mise en œuvre du processus de transformation fluide de longue haleine.

L'amorçage c'est aussi le premier apport en capital d'une entreprise et donc les moyens humains et financiers à mobiliser pour que cela démarre effectivement. Enfin l'amorçage c'est la réaction chimique qui déclenche une ou plusieurs réactions

secondaires ce qui pose implicitement la question de la suite : comment l'effort initial va pouvoir enclencher une réaction en chaîne de transformations qui gagnera toute l'institution ?

POURQUOI CETTE PUBLICATION ?

SDS s'appuie sur plus de 20 années d'expériences en matière d'innovation multiformes conduites dans tous secteurs et à tous les niveaux de gouvernance. En particulier nous faisons ici état de deux processus conduits récemment en Belgique :

Journée de l'Innovation à la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB)

Nous avons accompagné d'avril à juin 2017 à Bruxelles le Réseau d'Innovation Publique, une initiative informelle et transversale rassemblant des agents volontaires des différents départements de la FWB, pour co-construire le programme, les activités et la scénographie de cette journée destinée à mettre en avant l'innovation publique au ministère et à encourager les agents à participer au Réseau d'Innovation Publique de la FWB.

Labo d'innovation publique au Service Public de Wallonie (SPW)

Nous avons également, en partenariat avec le bureau Usages, accompagné de janvier à septembre 2017 les agents de la Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche (DGO6) du SPW basé à Namur dans l'expérimenta-

tion, la définition et la mise en œuvre d'un laboratoire d'innovation publique. Ce Labo d'innovation précurseur au SPW a pour vocation d'explorer les formes que peut prendre une fonction innovation et essayer progressivement dans les autres institutions du Service Public de Wallonie.

Au-delà de rendre compte de ces deux expériences et de leurs résultats, le principe de l'ouvrage est d'utiliser ces deux parcours comme le fil rouge d'un processus de démarrage d'innovation publique : d'abord l'organisation d'une Journée de l'Innovation Publique d'information et de sensibilisation interne à l'institution; ensuite la co-élaboration et la mise en place d'un Labo d'Innovation destiné à supporter les processus d'innovation et l'évolution de l'institution.

La narration des deux parcours parallèles est commentée par de nombreux entretiens avec des protagonistes, agents et décideurs impliqués à différents niveaux permettant de décrypter les stratégies empruntées, les risques et les doutes, les moteurs de changement et les apprentissages au fil de l'eau.

En plus des enseignements que l'on peut en tirer, ces deux expériences emblématiques sont racontées par le menu : les moments clés, les actions saillantes, les parcours, etc. permettent d'appréhender ce que les parties prenantes des deux administrations soulignent maintes fois comme relevant plus d'un changement de culture profonde de l'institution que de l'acquisition de nouveaux outils et méthodes ou du "rafistolage" de politiques ou

services publics défaillants.

Enfin, ce livre entend contribuer à nourrir les échanges et la réflexion avec la communauté internationale des Labos d'innovation publique¹. Les 10 dernières années ont vu l'émergence de nouvelles formes et initiatives d'innovations² internes et externes aux organisations publiques. Il est maintenant temps de capitaliser sur ces multiples expériences et pour ce faire un effort de narration et de mise en commun des expériences est fondamental³.

QUELS CONTENUS ?

AFFRONTER LA DISCONTINUITÉ

La question du démarrage d'un processus d'innovation dans une structure publique est cruciale. D'abord par sa nature tautologique : la mise en place de nouvelles modalités de travail favorables à l'innovation est en soi une innovation qui requiert une approche inhabituelle dans le fonctionnement administratif. Les acteurs que nous avons rencontrés racontent tous un moment de rupture, de lâcher prise, autrement dit la discontinuité nécessaire pour enclencher ce processus.

1 <http://publicsector-map.designforeurope.eu/en/>

2 Weller Jean-Marc, Pallez Frédérique, « Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie », Sciences du Design, 2017/1 (n° 5), p. 32-51. URL : <https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design-2017-1-page-32.htm>

3 Jégou, F. 2015. Coévolutions du design et des politiques publiques, in Chantiers ouverts au public. Ouvrage collectif orchestré par Pauline Scherer. La Documentation Française, 2015

PROCESSUS MONTANT OU DESCENDANT ?

Il y a une injonction paradoxale dans le fait de décider tout d'un coup d'établir une administration innovante. Les décideurs de la FWB et du SPW s'accordent pour dire que c'est aussi un processus venant de la base et pour lequel l'apport de la hiérarchie est notamment d'être un facilitateur, un protecteur bienveillant, une forme de collaboration entre processus montant et descendant.

CRÉATIVITÉ, INNOVATION, TRANSFORMATION

La transformation de l'action publique vers plus d'efficacité ne se limite pas à plus de créativité. Pour les acteurs participants, l'innovation comme action d'innover – c'est à dire d'introduire quelque chose de nouveau – est moins une question de génération d'idées qui feraient défaut que de capacités à conduire un piratage bienveillant⁴ dans l'institution

et une transformation à bon port⁵, sans qu'elle soit dénaturée ou qu'elle s'embourbe dans la viscosité

4 Jégou, François. Vincent, Stéphane. Thevenet, Romain et al. Friendly hacking into public sector: co-creating public policies within regional governments. Co-create Conference. Aalto University. Helsinki. 2013. pp 421-431. URL: <http://www.strategicdesignscenarios.net/friendly-hacking-into-public-sector-co-creating-public-policies-within-regional-governments>

5 Dr Anne Stenros, Chief Design Officer de la municipalité d'Helsinki et Malcom Beattie du Northern Ireland Innovation Lab ont tous deux mis en garde les labos d'innovation publique, à l'occasion du BEDA Insight Forum sur : Quel avenir pour le design des politiques publiques ? (Bruxelles, 14 Novembre 2017) quant à leur potentielle disparition si ces derniers échouaient – comme ils le font déjà trop souvent – à faire en sorte que les idées et solutions générées dans ces labos ne soient réellement mise en œuvre. Or trop souvent, les solutions ne survivent pas au processus institutionnel, elles ne voient donc, jamais le jour.

du milieu administratif.

METTRE EN MOUVEMENT

Dépasser le caractère tautologique de l'amorçage de l'innovation publique remarqué précédemment suppose l'importation de ressources externes pour faciliter cette mise en mouvement, ce démarrage avec un équilibre entre dedans et dehors, différent à la FWB et au SPW mais dans les deux cas combinant une forte implication de l'interne et une capacitation par un support extérieur.

REGARDER AU LOIN

Amorcer c'est commencer à faire dans le présent tout en regardant au loin : explorer les futurs comme outils de démocratie⁶, ouvrir les possibles, inventer des scénarios, réinventer les organisations, les valeurs, les fonctionnements et de générer des futurs désirables⁷.

CONCRETEMENT, COMMENT GRÉER LES CHOSES ?

Enfin quels sont les moyens nécessaires à mettre sur la table pour enclencher le processus de transformation ? Les acteurs en présence évoluent entre différents mix de ressources humaines, de moyens

6 Jégou, F. and Gouache, C. 2015. Envisioning as an enabling tool for social empowerment and sustainable democracy in Responsible living: concepts, education and future perspectives edited by Victoria W. Thoresen, Robert J. Didham, Jorgen Klein and Declan Doyle, Springer, Switzerland, 2015. URL: <http://www.strategicdesignscenarios.net/envisioning-as-an-enabling-tool-for-social-empowerment-and-sustainable-democracy-in-responsible-living-concepts-education-and-future-perspectives/>

7 Junginger, Sabine. (2014). Towards Policy-Making as Designing: Policy-Making Beyond Problem-Solving and Decision-Making. 57-69.

financiers, de capital de confiance, d'instanciation du processus de transformation dans un lieu physique...

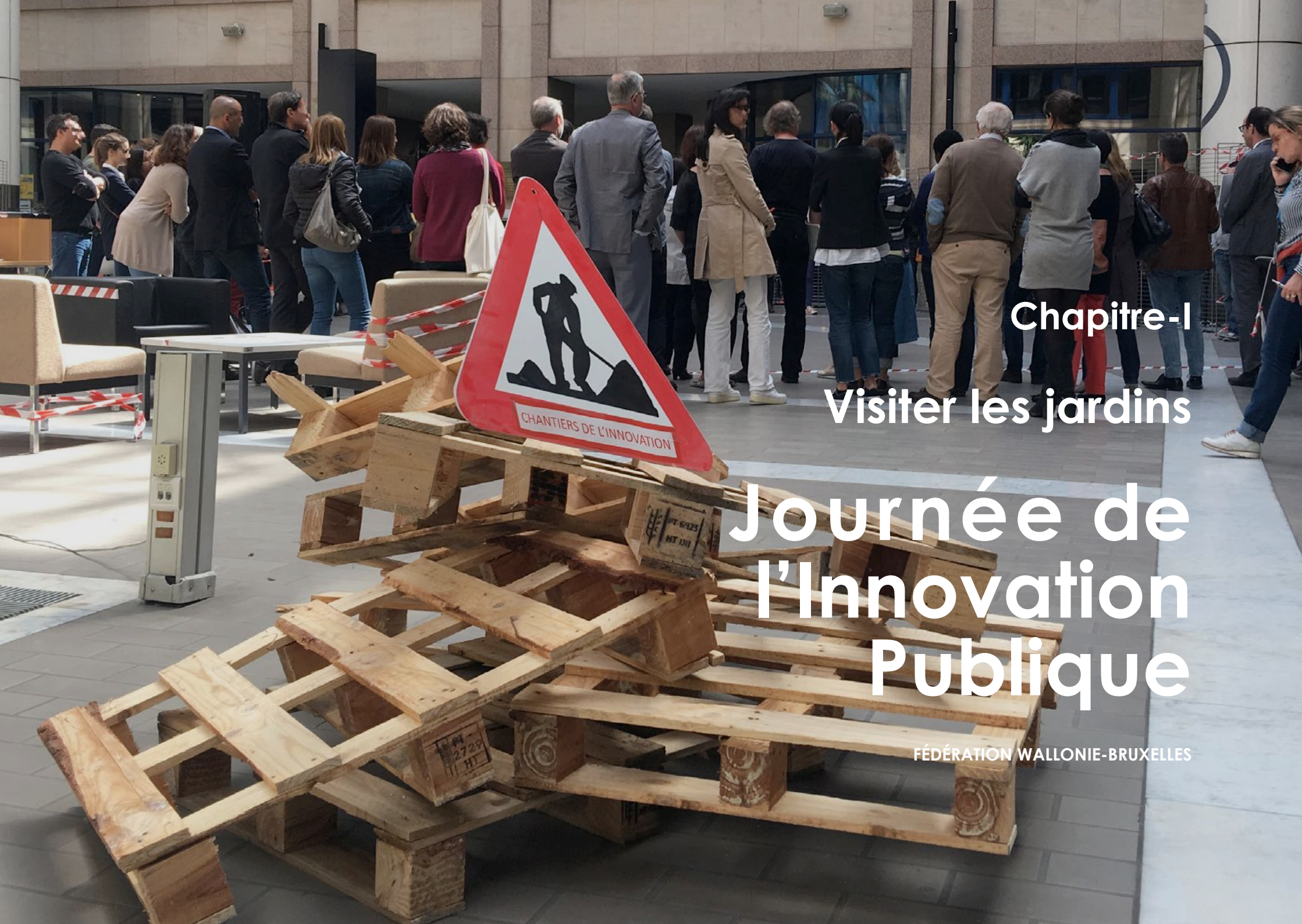
QUELS USAGES ?

Vous avez entendu parler d'innovation publique mais vous ne savez pas par où prendre cette notion ? Alors suivez le fil rouge qui trace en 4 chapitres synthétiques l'histoire d'un processus d'amorçage combinant les expériences parallèles de la FWB et du SPW. Vous travaillez dans une administration publique et vous voulez initier un processus d'innovation ou de transformation ? Alors commencez par lire quelques interviews de vos pairs : initiateurs d'un processus d'innovation ; responsables de projets utilisateurs des services d'un Labo d'Innovation; décideurs accompagnant un processus de transformation de l'institution...Vous cherchez une porte d'entrée pour voir s'il y a lieu d'investir plus avant dans une lecture approfondie ? Alors commencez par des exemples concrets qui vous parle : engagement des agents dans une Journée de l'Innovation Publique à la FWB ; approche empathique des usagers du dispositif d'aide à l'emploi SESAM ; définition de la problématique du secteur de la chimie en Wallonie dans le cadre du projet INTER-REG S3CHEM ; génération d'idées entre services sur les modalités d'accueil des nouveaux agents arrivant au SPW ; maquettage des prochaines étapes d'installation d'un Labo dans différentes options de locaux ; test avec un échantillon de PME des prototypes de dossiers simplifiés De Minimis relatifs au cumul des aides d'états...

Enfin, vous être à la recherche d'outils et méthodes pour l'innovation publique ? Même si cet ouvrage n'entend pas être un manuel à proprement parler, laissez vous tenter par la description de la Cartographie des parties prenantes ; de jeux projectifs de Cartes à réactions ; de maquette de Scénarios, d'exercice de Créativité diabolique ou d'Expo-Action.

FÉDÉR- ATION WALLO- NIE BRUX- ELLES

Journée de l'Innovation à la Fédération
Wallonie-Bruxelles
Bruxelles
6 juin 2017
Réseau d'Innovation Publique de la FWB
Strategic Design Scenarios



Chapitre-I

Visiter les jardins

Journée de l'Innovation Publique

FÉDÉRATION WALLONIE-BRUXELLES

A l'entrée un panneau de travaux public prévient : « Attention, Chantier d'Innovation ». Et tout est à l'avenant dans la grande cour intérieure du bâtiment de la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB) : rubalise blanche et rouge délimitant le chantier, déviation du parcours habituel des agents, mobilier de bureau déclassé installé dans l'atrium, cônes de chantier et praticable en palette, etc. Tous les ingrédients sont là pour annoncer la parenthèse dans les manières de travailler de l'administration que se veut être cette Journée de l'Innovation Publique organisée par le Réseau d'Innovation interne de la FWB. L'objectif de la journée est double si ce n'est triple : parler d'innovation et de nouvelles méthodes de travail dans l'administration ; engager plus d'agents à rejoindre en tant que participants actifs ou auditeurs libres le Réseau d'Innovation interne et... annoncer et préfigurer le futur Labo d'Innovation Publique de la FWB. Au programme d'abord une « expo-vivante » concoctée par le Réseau d'innovation et SDS : un soixantaine de bonnes manières de bousculer les habitudes pour faire de l'innovation étayées chacune par une expérience réelle. 5 chapitres : Explorer ensemble ; Faciliter la coproduction ; Donner de la visibilité ; Faire des expérimentations, Améliorer en continu...¹ Les exemples de design des politiques publiques à l'appui de ces pratiques viennent de nos travaux et de labos d'innovation pairs qui transforment l'action publique de par le monde. Des villes des

¹ Jégou, F. 2016. Design de services publics collaboratifs & transformation de la gouvernance locale, in Milieux & créativité ouvrage collectif sous la direction de Jehanne Dautrey, Dijon, Les Presses du réel, p161-170

réseaux URBACT² qui changent leurs modes de gouvernance pour mieux collaborer avec les citoyens³, accommoder l'innovation sociale et mettre en place des services publics collaboratifs, etc. La FWB, qui n'est pas en reste, ajoute ses propres pratiques disruptives à nos exemples : Conseil de Direction qui réfléchit en utilisant des Legos ; Labo d'Innovation éphémère installé en off ; Mobilier anti-réunionite ; Cartographie des usages dans la gestion des achats du Ministère ; etc. Mais au fait qu'est ce qu'une « expo-vivante » ? Ce format de non-conférence que nous avons mis au point dans l'animation des réseaux de villes URBACT est à l'opposé d'une exposition classique où l'information est accrochée au mur et où les visiteurs déambulent en silence. Ici, au contraire, pas de murs mais des participants en rond. Les panneaux de l'expo sont racontés de vive voix et distribués aux participants qui « sont » l'exposition avec deux principes de base : ne pas attendre la fin de la présentation pour discuter avec son voisin et passer son panneau à un autre agent pour faire circuler les idées. L'ensemble fait spectacle, attire les curieux qui se rendent à la cafétéria, mixe les départements et les niveaux hiérarchiques, stimule les conversations et les débats avec un panneau d'expo dans une main et un verre dans l'autre. Enfin, revenons à comment tout cela s'est mis en place et à ce qui est exemplaire : ni prestation externe, ni organisation interne mais un partenariat

² www.urbact.eu

³ Jégou, F., Bonneau, M. 2015. Social innovation in cities, URBACT II capitalisation, URBACT Publishing, Paris. <http://www.strategicdesignscenarios.net/social-innovation-in-cities>

dedans-dehors. Une dizaine d'ateliers du Réseau d'innovation sur une période de 3 mois ; intelligence collective et stimulation externe avec des exemples de nouvelles manières de faire, des suggestions sur la chorégraphie générale et la mise en scène ; récupération des mobiliers au rebut et de signalétiques de travaux publique ; participation collective du choix des thèmes, de l'installation de la scénographie à la présentation de l'expo-vivante. Le modèle mérite d'être souligné parce qu'il est lui-même une forme d'innovation publique combinant dedans et dehors : suffisamment d'apports extérieurs tout au long du processus pour inspirer et faire dévier les routines et changer les habitudes ; suffisamment de temps et d'engagement interne de la conception à la mise en œuvre pour assurer une bonne appropriation des nouveaux outils et méthodes de travail.





Entretien avec Olivier Degryse

Directeur Général, Direction générale de la coordination et de l'appui, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Comment la Fédération Wallonie Bruxelles a-t-elle commencé à s'intéresser à l'innovation pour finalement l'inscrire dans son Contrat d'administration ?

« Nous avons donc fait le choix d'être un peu déstabilisé par une personne plus atypique »

Nous sommes dans une période de changement et de transition : depuis 2009 le nouveau Secrétaire général a impulsé une dynamique visant à rénover notre Ministère. Et c'est le recrutement d'un nouvel agent qui a pour moi fait émerger la question de l'innovation. Dans ce recrutement nous avons donc fait le choix d'être un peu déstabilisé par une personne plus atypique. Lucie Dewert, nouvellement engagée, a rapidement établi une relation de confiance dans l'équipe et à vite cherché à nous apporter de nouveaux éléments de réflexion, des livres, des recherches sur l'innovation, une approche du Design Thinking, et des in-

formations sur ces approches nouvelles qui répondaient à notre volonté de changer l'organisation. Au fil du temps cela s'est avéré riche d'enseignements, de possibilités et de potentiel. Nous nous sommes rendu compte que dans d'autres lieux du ministère des personnes ou des services avaient déjà été sensibilisés à l'innovation et à sa place, à sa pratique dans l'informatique ou dans l'animation de réunion et nous avons pu nous appuyer sur eux. Ma contribution a été d'inscrire dans le Contrat d'administration un objectif opérationnel et quelques projets centrés sur cette notion d'innovation ; création d'un réseau d'innovation, organisation d'événements, rédaction d'un Manifeste, et quelques projets concrets pour tester de nouvelles manières de faire. C'est une opportunité qui a été saisie au bon moment avec toute l'énergie dont Lucie était capable avec son ouverture sur de nouvelles dimensions dans la réalité de notre organisation.

Au-delà du recrutement de cette nouvelle personne comment voyez-vous la pérennisation de cette démarche d'innovation ?

Les initiatives qui se sont déroulées et le réseau qu'elle a installé ont marqué les esprits. Aujourd'hui cette personne quitte la FWB mais elle n'a pas porté seule son projet. Il y a eu un vrai engagement collectif de la part d'un certain nombre d'agents qui ont découvert cette nouvelle approche et ils ont trouvé de quoi réfléchir et agir en vue de l'amélioration de leurs pratiques professionnelles. À la tête du ministère, le Secrétaire général et les autres fonctionnaires généraux ont acquis la conviction qu'il y avait une vraie source de vitalité pour le renouveau de l'organisation. L'innovation étant pour moi un des plus grands leviers de changement pour l'administration de demain. Il y a suffisamment de traces de ce qui a été fait pour que cela soit repris dans le prochain Contrat d'administration. Par exemple dans le projet en cours qui vise à repenser le processus d'achat du ministère, 80 des 120 acheteurs participent à l'analyse et à l'élaboration des solutions

en suivant une démarche « Design de service ». C'est très significatif en termes d'appropriation de la démarche.

« Il y avait une vraie source de vitalité pour le renouveau de l'organisation. »

Un laboratoire d'innovation au Ministère est ouvert et d'autres initiatives viendront étoffer ses activités. Tout est possible mais je crois que les questions d'innovations sont maintenant suffisamment ancrées dans les gènes de l'organisation pour que cela ne soit pas définitivement perdu. Je ne sais pas sous quelle forme cela va évoluer, il faudra faire preuve d'attention, d'innovation et de soutien.

Quelles enseignements en termes de management de l'innovation publique tirez-vous de cette expérience ?

Je pense qu'une démarche « top down » a peu de chances de réussir. Je n'ai rien imposé, j'ai évité de donner des consignes ou de nous focaliser sur l'un ou l'autre des livrables. Nous avons travaillé sur un Manifeste avec la volonté de défendre des valeurs,

des postures, des manières de faire, des éléments méthodologiques légers et nous avons laissé les choses se faire. Nous ne sommes pas ceux qui allons dire comment l'innovation va pouvoir surgir et gagner notre organisation mais je pense avoir été une sorte de « protecteur du processus » face à l'organisation, ses rigidités, ses lourdeurs, ses cloisons, pour permettre à quelque chose de naître.

« Je n'ai rien imposé, j'ai évité de donner des consignes »

Je ne sais pas de quoi demain va être fait mais s'il y avait un besoin de redynamiser ce projet je referais la même chose : donner du temps à quelqu'un qui a la flamme en lui, assurer une protection hiérarchique pour que les choses se mettent en place et ouvrir un lieu pour amener le processus dans l'organisation.



Entretien avec Joëlle Demiddeleer

Responsable de la Cellule stratégique et de la Chancellerie du Secrétariat général, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Comment a démarré le processus d'innovation à la Fédération Wallonie-Bruxelles ?

Si le Contrat d'administration (sorte de plan stratégique et opérationnel) du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) présentait des objectifs en termes d'innovation, le projet concret de création d'un réseau innovation est né de façon spontanée et dans un lieu inhabituel pour ce type de projet transversal. En effet, dans une structure comme la nôtre, on situerait plutôt la gestion d'un tel projet dans le service *Qualité et Méthodes*, dans une Cellule Stratégique ou dans un Service général *Modernisation et Stratégie*. Or, l'initiative de proposer la création d'un réseau est venue d'une personne ayant rejoint un service dont la mission n'est pas spécifiquement d'être un moteur d'innovation à un niveau transversal. Elle était soutenue par son supérieur hiérarchique, avait un projet et une envie de participer activement au processus d'innovation.

Au niveau du Comité de direction et des services transversaux concernés, il a très vite semblé souhaitable de préserver le caractère émergent, spontané de l'initiative et de lui laisser une certaine autonomie. Il ne s'agissait donc pas de faire rentrer ce projet dans les lieux et systèmes habituels de gestion transversale de la qualité et de l'amélioration continue. Le soutien du Comité de direction et des services transversaux a été garanti mais l'initiative a été laissée là où elle était née pour ne pas la dénaturer.

« Laisser vivre le projet de manière autonome, renoncer à fixer des objectifs, des échéances. »

Au départ et à certains niveaux, il a fallu lutter contre des réflexes tels que se demander : « mais qu'est-ce qu'on lui demande en termes de livrables, résultats, bénéfices? », « pour quand ? » risquant de tomber dans le piège de la planification.

On s'est efforcés de laisser vivre le projet de manière autonome, de renoncer à fixer des objectifs, des échéances. Le soutien de la hiérarchie a été important pour créer une « bulle » autour de ce projet et faire accepter que quelque chose se développe progressivement, sans mettre l'accent sur le suivi, la définition des objectifs, des indicateurs. L'importance d'une bienveillance mutuelle est d'ailleurs sans doute à souligner. Ce type de projet peut se développer dès lors qu'il n'est pas dans la démolition, la revendication, la plainte... ou la crainte. Les débats du réseau d'innovation sont prenants parce qu'ils sont positifs et constructifs.

« On constate, surtout au départ, la tendance des agents à s'autocensurer »

Il y a d'ailleurs des points de convergences forts entre les préoccupations du Comité de direction et celles du réseau, des intérêts communs évidents. Mais on constate, surtout au départ, la tendance des agents à s'autocensurer, à craindre que les idées soient mal reçues, que les ressources,

aussi modestes soient-elles, ne soient pas mobilisables.

Maintenant que l'impulsion a été donnée, comment voyez-vous les prochaines étapes ?

Les prochaines étapes seront à fixer au niveau du réseau. Ce n'est pas la hiérarchie qui va les définir. Un premier constat encourageant est que le départ de la personne qui portait le réseau innovation provoque une certaine agitation.

« Proposée par le réseau lui-même plutôt que désignée par le Comité de direction »

Des questions se posent à la fois du côté du Comité de direction et du côté du réseau lui-même: qui va reprendre la main dans le Réseau d'innovation ? Comment désigner cette personne ? Les avis semblent converger vers l'idée d'une reprise par un membre du réseau qui se porterait volontaire. Cette personne ne serait pas désignée par le Comité de direction mais plutôt proposée par le réseau lui-même. Elle bénéficierait toutefois de l'appui du Comité de direction pour dégager un mi-temps à consacrer

à la gestion du réseau, malgré le contexte de fortes restrictions en matière de ressources. Il serait intéressant que cette personne travaille dans une administration sectorielle –de la Culture ou du Sport par exemple – et non dans un service « qualité » ou « stratégie » du Secrétariat général.

Un autre constat encourageant est que certains participants au réseau prennent des initiatives, proposent spontanément des événements, organisent des rencontres, demandent des nouvelles réunions sur le suivi à donner... Il y a donc une envie de voir le projet se développer.

Quelles sont les compétences à mettre en œuvre ?

Le problème n'est sûrement pas un manque d'idées ou de créativité au sein des services du Ministère. La difficulté est plutôt de faire de la place aux idées et de rendre possible leur concrétisation. Il s'agit donc pour le réseau de contribuer à faire évoluer la culture de l'organisation à tous les niveaux. Quand un agent ne se risque pas à développer son idée, c'est souvent qu'il craint

que son chef lui dise « c'est bien mais on n'a pas le temps », que le collègue dont il aurait besoin lui dise « c'est bien mais ce n'est pas mon boulot » ou que le service de support concerné lui dise « c'est bien mais pas réalisable ici », etc. Dans une structure hiérarchisée et centralisée, l'idée neuve qui émerge d'un service en particulier n'est pas facile à relayer, à défendre.

« La création d'un Labo d'Innovation c'est d'abord un signal qui est donné à l'organisation »

Or le soutien d'autres niveaux ou d'autres services est souvent nécessaire pour la développer. Il faut donc que les idées soient accueillies autrement, qu'on redonne de la valeur à celles-ci. Même (et surtout) dans un contexte difficile en termes de ressources. La création d'un Labo d'Innovation c'est d'abord un signal qui est donné à l'organisation qu'il y a une place pour cela dans notre administration.

LABO EXPÉRIMENTATION

SAFARI, VALORISATION DES ESPACES INFORMELS

MINISTÈRE DE
LA FÉDÉRATION
WALLONIE-
BRUXELLES

Une Journée de l'Innovation suppose de faire et pas seulement de parler d'innovation. Mais comment goûter aux outils et méthodes de design pour l'innovation publique en une après-midi sans rester sur sa faim ? Comment dépasser la créativité gratuite et la génération d'idées qui restent en l'air parce qu'elles ne sont pas activables ? D'abord trouver un sujet atteignable : accessible rapidement et qui concerne tous les agents ; engageant, un soupçon polémique, suffisamment pour mettre un peu de piquant sans être trop brûlant et rester raisonnablement, actionnable par la suite...

Les objectifs sont : attiser la curiosité des agents pour l'innovation et la créativité, ouvrir le champs des possibles et identifier des potentiels chantiers d'innovation, des petits immédiats comme des plus grands à moyen-long terme. Aménager le futur Labo d'Innovation ? Trop complexe. Repenser la cafétéria du Ministère ? Trop sensible. Améliorer la signalétique interne ? Le projet est déjà en cours. Réinventer les espaces collectifs comme moyen de réinterroger les pratiques de travail, la

collaboration, la convivialité, le bien-être, etc. ? Pourquoi pas, si l'on se concentre sur les espaces « informels » plus facilement atteignables : les espaces de circulation (couloirs vides, renforcements inutilisés, cour intérieur...); les espaces d'entrée (sas d'ascenseurs, atrium disproportionné...); les espaces sous-utilisés (salles de sport, cafétéria vides hors de la pause déjeuner...); etc. Ensuite maintenant que l'on tient un sujet, quelle méthodologie pour se mettre en appétit de design pour l'innovation publique ? La jauge est à 60-80 participants sur deux grosses heures environ.

D'abord un premier temps de repérage. Le bâtiment du Ministère est un gigantesque labyrinthe. Les agents ne connaissent bien souvent que leur secteur dans ce dédale de couloirs. C'est l'occasion d'organiser un « safari ». En groupe d'une dizaine les participants partent à la chasse des espaces informels oubliés et des coins prometteurs à valoriser. Ils sont armés de smartphones et de flèches en carton pour noter leurs commentaires et les photographier in-situ. Derrière cette sorte de photoshop primitif, il y a l'idée de

faire expérimenter l'écoute et l'observation : visiter avant de commencer ; entendre les parties prenantes, écouter ce qu'ont à dire ceux qui habitent le contexte du projet ; ne pas se précipiter pour trouver des solutions, édicter des mesures ou générer de nouvelles politiques publiques sans entendre tous les sons de cloche ou comme dit l'expression en vogue dans les labo d'outré-manche : « nothing about me without me ! »

Ensuite, un second temps de maquettage. Mettre la réalité en projet pour la comprendre, faire avant de penser, loin des notes de services stériles, des stratégies hors sol et des plans d'action à la Prévert. Pour mettre en œuvre cet exercice de maquettage, du matériel que l'on dirait gracieusement prêté par les enfants des agents : Plastiline, papier colorés, Legos et Playmobils : les jouets permettent de ne pas nécessiter d'apprentissage et de générer de facto un moment permissif où l'on s'autorise à des modes de conduite du projet hors de la norme et des habitudes.

Qu'est-ce que les équipes rapportent

de leur safari « Réaménagement des espaces informels » ? D'abord de la convivialité face à l'austérité des espaces institutionnels : des espaces extérieurs pour prendre l'air et pas que pour les fumeurs ; un potager dans la cours pour une pause active, un jardin et des ruches sur le toit ; etc. Ensuite pourvoir à la pénurie constante de lieux de réunion en débandalisant la sempiternelle salle avec chaise en U : des workshops dans l'immense hall de sport ; des kits de réunion rapide dans le couloir ; une cafétéria accessible pour travailler autour d'un café ; etc.





Entretien avec Lucie Dewert

Responsable du projet innovation, Direction générale de la Coordination et de l'Appui, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Comment a démarré le Réseau d'innovation de la Fédération Wallonie Bruxelles ?

L'objectif stratégique inscrit dans le Contrat d'administration était de mettre en place un réseau interne comme levier de développement de l'innovation publique au Ministère.

« Sans culture de l'innovation, nous ne serions pas arrivés à produire des innovations. »

Cela n'avait jamais été fait en Fédération Wallonie Bruxelles : tout était à écrire. J'ai commencé par rédiger un petit Manifeste de douze pages qui décrit ce qu'est l'innovation publique, le contexte en Fédération, les objectifs que l'on voulait atteindre et surtout, ce qui pour nous était important en termes de valeurs et de postures à encourager : sans culture de l'innovation, nous ne serions pas arrivés à produire, en bout de course, des innovations. Ce manifeste est le seul livrable produit en chambre. J'aurais aimé le rédiger de façon

collective, mais il me fallait un point de départ pour rallier le Réseau d'innovation. J'ai fait approuver ce manifeste au Comité de direction qui m'a donné carte blanche pour réunir les gens. Alors, j'ai pris mon bâton de pèlerin avec ce document comme porte d'entrée. C'était compliqué : j'allais parfois voir des gens qui n'avaient jamais entendu parler d'innovation publique. Je m'appuyais sur ce manifeste pour expliquer, par exemple, pourquoi il faut changer son rapport à l'échec, encourager la prise de risque, pourquoi être bienveillant et optimiste, mettre l'utilisateur au centre, matérialiser et prototyper ses idées, etc.

« Je ne voulais pas créer un énième correspondant innovation »

Au Ministère, tous les réseaux sont très cadrés et fonctionnent par un système de correspondants désigné dans son Administration générale pour être le relais. Il y a le correspondant Gestion des Ressources Humaines, le

correspondant Qualité, le correspondant Simplification administrative etc. Ce n'est jamais une démarche volontaire. Je ne voulais pas créer un énième correspondant pour l'innovation, alors que je cherchais des personnes passionnées et enthousiastes qui allaient donner de leur temps pour venir travailler avec moi.

Lors de l'approbation du manifeste par le Comité de direction j'ai aussi demandé l'approbation de la création du réseau informel, c'est à dire, un réseau qui ne nécessite pas de remonter toute la ligne hiérarchique pour contacter une personne. Cela permet de venir participer au réseau lorsque les gens le désirent sans demander d'autorisation à la Direction. Après, j'ai commencé à rassembler des personnes, d'abord les personnes de mon réseau personnel, de la cellule stratégique dont je fais partie, puis vers des personnes qui travaillent à d'autres niveaux dans le Ministère. Il fallait que le réseau s'élargisse pour qu'il ne se transforme pas en une petite élite travaillant sur l'innovation. Aujourd'hui encore, après un an d'existence, je considère que c'est notre principal challenge.

Comment en êtes-vous venue à organiser une Journée de l'Innovation ?

Le réseau doit être à chaque fois à l'initiative des projets menés. Il ne fallait pas que l'initiative vienne de moi, je n'avais pas vocation à devenir la future Directrice de l'Innovation.

« J'étais persuadée qu'il fallait agir vite et que ça se construirait en marchant. »

Nous avons échangé sur ce point avec le Comité de direction : il n'y a pas de service Innovation, il ne faut pas que quelqu'un personnifie l'Innovation.

Nous nous sommes réunis deux-trois fois et les discussions commençaient déjà à tourner en rond. Que faire ? Qui sommes-nous ? Qu'est ce que l'innovation ? Alors, j'ai proposé de faire une « Journée de l'Innovation ». J'étais persuadée qu'il fallait agir vite et que ça se construirait en marchant. Sinon, nous allons avoir des débats sans fin à chaque réunion avec des niveaux de compréhensions et des expériences totalement différentes.

La Journée de l'Innovation était donc un premier événement qui avait pour vocation de faire le kick-off du projet, du réseau et de créer un esprit d'équipe. On a lancé un appel à participation au sein du réseau, alors composé de 15-20 participants de chaque métier du Ministère (la culture, le sport, l'aide à la jeunesse, etc.), mais pas encore assez de niveaux hiérarchiques différents. Une équipe projet de 5 personnes totalement transversale a préparé la Journée de l'Innovation. C'était déjà un exploit en soi quand en général un département constitue l'opérationnel et les autres départements sont consultés comme parties prenantes. Dans un premier temps, j'ai pris les choses en main pour qu'elles démarrent. Le projet était encore identifié comme « mon » projet même si j'ai tout fait pour essayer d'effacer cette vision.

Pour conclure, comment voyez-vous la suite du réseau ?

À la réunion plénière post journée de l'innovation, nous avons eu des nouveaux qui nous ont rejoint grâce à l'événement. Les gens qui ne nous connaissaient pas ont eu l'occasion de nous découvrir par la communication sur l'intra-

net¹. Le réseau commence à se diversifier.

« Pour la première fois je n'étais plus dans tous les groupes. Et ça c'est important ! »

Pour intégrer les nouveaux arrivants dans la dynamique nous avons décidé de faire quatre événements pop-up sur les thématiques qui ont émergé de la Journée de l'Innovation comme par exemple le besoin de moments de convivialité entre collègues et l'aménagement de certains espaces délaissés. Les gens se sont mis en petits groupes en fonction de leurs volontés et pour la première fois je n'étais plus dans tous les groupes. Et ça c'est important !

Enfin, nous faisons des appels à participation dès la rentrée pour construire le Lab. Nous allons faire une fiche projet répondant aux questions : u'est-ce qu'un Lab ? Qu'est-ce que nous voulons y faire ?

¹ «Les chantiers de l'innovation publique. Retour sur la 1ère journée de l'innovation du Ministère», in Fédé Mag -Journal interne du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Bruxelles: Ministère de la FWB, Juin-Août 2017.

Quels sont les objectifs ? Il y aura aussi un projet plus stratégique qui consistera à travailler sur la communication, sur notre image de marque, sur l'identité, les valeurs, etc. On répond ainsi à des types d'aspirations vraiment très différents : quand certains sont passionnés par les projections stratégiques, d'autres se montrent beaucoup plus motivés à l'idée d'aménager les espaces. Cette complémentarité est profitable au Lab.



DGO6 SERVICE PUBLIC DE WALLO- NIE

Labo d'innovation publique au Service
Public de Wallonie
Namur
janvier à septembre 2017
Direction générale opérationnelle de
l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche
(DGO6)
Strategic Design Scenarios
Usages



Chapitre-2

Rencontrer les jardiniers

TOURNÉE DES PARTIES PRENANTES

DGO6 SERVICE PUBLIC DE WALLONIE



« On ne peut pas démarrer sans Projet start-up, Monsieur le Directeur ! »

Cette pratique instituée dans les services de l'administration de la ville d'Amersfoort¹ en Hollande recouvre l'idée qu'on ne peut pas commencer un projet quel qu'il soit sans que toutes les parties prenantes soient autour de la table. Cette expression de Projet start-up est conçue comme un réflexe à avoir, une bonne pratique potentiellement opposable à une hiérarchie qui serait trop descendante et qui omettrait de s'assurer que tout acteur susceptible d'enrichir ou d'influencer le projet à venir ait été impliqué dès le départ.

Le principe de la Tournée des parties prenantes est donc de rencontrer les acteurs clés liés, de près ou de loin au futur Labo de la DGO6 ou impacté par celui-ci afin de comprendre leurs attentes, difficultés, postures, etc. Il s'agit d'impliquer les parties prenantes dans un processus où ils contribuent au projet de Labo et ce de manière légère et spontanée. Elle permet de faire s'exprimer les acteurs, les usagers, etc. et ainsi de récolter des points de vues contradictoires, contrastés et divergents. Mais la Tournée des parties prenantes – comme son appellation un peu familière cherche à l'évoquer – est aussi et d'abord un processus de création de communauté, à la fois un processus d'engagement tout

¹ Jégou, F. 2015. case study, Amersfoort: designing a collaborative city administration, URBACT II capitalisation, URBACT Publishing, Paris.
<http://www.strategicdesignscenarios.net/social-innovation-in-cities-amerfoort-case-study>

autant qu'une forme de consultation.

Au démarrage le groupe de projets tend souvent à faire preuve de frilosité pour communiquer avant même d'avoir des premiers résultats. Ce phénomène est d'autant plus observable dans un contexte d'administration qui contrairement au secteur privé, tend à faire preuve d'une certaine retenue en matière de publicité, hésite à « vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué », voire, doit passer par les fourches caudines d'un processus de validation des résultats avant d'engager leur divulgation.

Il y a donc souvent contradiction entre une large implication des parties prenantes au démarrage du projet d'une part et, d'autre part une habitude de conserver ce projet confidentiel avant d'être sûre de la consistance de ses résultats. En engageant une Tournée des parties prenantes, le futur Labo d'Innovation cherche à résoudre ce paradoxe en impliquant largement les parties prenantes, en les informant sous couvert de les écouter.

Une semaine donc de Tournée à passer de bureaux en bureaux, à tous les étages du bâtiment et de la hiérarchie, entre les départements, à sillonner Nar-mur et la région pour entendre les acteurs externes potentiellement utilisateurs, interlocuteurs, ou seulement observateurs du futur Labo d'Innovation. Au final une bonne trentaine de personnes rencontrées en face à face et trois des murs de la « projet room » couverts de posters d'analyse : des profils d'interlocuteurs du futur Labo correspondant à la Cartographie des parties prenantes, leurs manières de travailler, ce qui est facile pour eux en matière

d'innovation et ce qui l'est moins et les enseignements d'une démarche projective basée sur des Cartes à réactions projectives. Enfin que tire-t-on de cet exercice au-delà du mécanisme d'information et de d'engagement décrit précédemment ? Au fond on pourrait penser qu'il n'y a pas grand-chose à tirer en écoutant un panorama d'acteurs discuter d'un futur Labo d'Innovation dont ils n'ont aucune expérience voire même parfois aucune idée de ce que cela pourrait être. Ce que l'on saisit ici, plus que des retours d'expérience ou des spécifications fonctionnelles du labo ce sont avant tout des évocations et des représentations mentales positives mais aussi négatives : « les projets hébergés par le labo seraient un peu hors du radar, dans une zone d'autorisation (voire de non-droit) épargnée par les lourdeurs de la machine administrative » ; « le labo doit être un lieu ouvert (au passage des agents, aux projets en tous genres...) mais sans être trop exposé (au regard critique, aux clichés qui collent à l'administration... » ; « le Labo doit s'instancier dans un lieu physique ni trop loin (facilement accessible), ni trop près (hors des influences et des routines) » ; « la création du labo doit marquer un changement célébré, inauguré, profiter de l'alignement des volontés politiques et budgétaires mais il doit rester agile, mobile, en évolution, constamment réinventé pour éviter le risque de sclérose institutionnelle toujours présent » ; etc.



« ...Mais alors ils vont vraiment le faire ce labo... » déclare un agent du Service Public de Wallonie (SPW) montant dans l'ascenseur pour rejoindre son bureau après être passé dans le hall d'entrée du bâtiment où est installée pendant deux jours l'Expo-Action du futur labo de la DGO6. Cette petite remarque saisie au vol par une oreille complice est emblématique de l'objectif d'une Expo-Action : faire exister le concept, maquetter en vraie grandeur, incarner le projet qui est encore dans les cartons.

Les différents scénarios du futur labo développés et visualisés sous forme de maquettes constituent un matériel stimulant et communicant pour revenir vers les parties prenantes et poursuivre le processus de co-construction collaborative. Pendant deux journées, les scénarios visualisés ainsi que les autres résultats intermédiaires du processus de co-élaboration (cartographie des parties prenantes, créativité diabolique, mapping des usages, etc.) sont organisés en une exposition légère ou accrochage et installés dans l'entrée principale du bâtiment du SPW. Autant dire que le hall est transformé, mi-expo mi-labo, transfiguré et envahi pour s'assurer qu'aucun des agents se rendant à son bureau ne manquera d'y passer au moins quelques instants. Les acteurs émergents (les plus significatifs, impliqués, demandeurs...) du processus de co-construction sont invités pendant les deux journées à visiter l'exposition des scénarios et réagir. L'installation dans le hall préfigure en demi-teinte le Labo d'Innovation comme un espace ouvert, où se croisent différents profils d'acteurs pour travailler ensemble,

etc. Au gré des rendez-vous pris pour les visites l'équipe du Labo d'Innovation fait visiter les petits groupes qui se présentent. Les décideurs hiérarchiques mettent la main à la pâte, incitant leurs équipes à venir y faire un tour, argumentant un scénario plutôt qu'un autre.

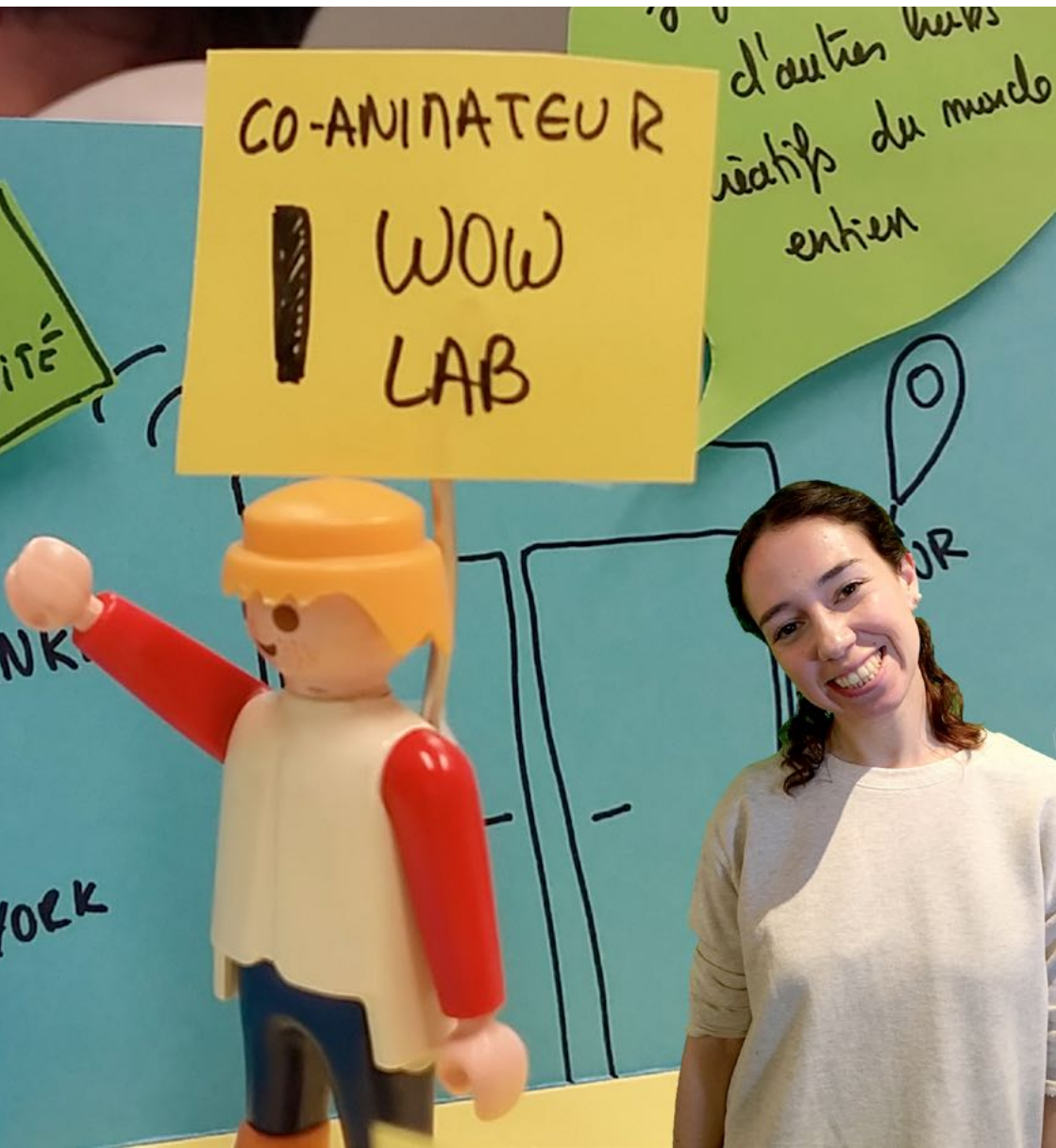
De parler du Labo d'Innovation on passe rapidement à faire Labo d'Innovation: « ... en quoi ce sera mieux ce labo ? En quoi cela va m'aider à réduire les délais de traitement des dossiers d'aide à l'emploi ? » ; « La législation européenne sur les aides d'état oblige à vérifier le cumul pour la moindre subvention. On vient de simplifier le formulaire de 6 à 2 pages : est-ce qu'on pourrait faire mieux avec le labo ? ». Autant de précieuses demandes émergent du terrain, de problèmes débroussaillés durant l'Expo-Action et de rendez-vous pris pour la prochaine étape de prototypage du Labo qui doit suivre l'Expo-Action. A la fin de chaque visite, un processus de projection est proposé de manière à ce que chaque acteur visiteur projette les usages qu'il attend dans chacun des scénarios proposés : littéralement ses commentaires sont capturés en vidéo alors que son image est incrustée dans la maquette du scénario qu'il a plébiscité.

L'intérêt d'une Expo-Action réside dans la contradiction entre les deux termes : une exposition est habituellement une présentation dont les visiteurs jouissent généralement de manière plus ou moins passive. Inversement l'engagement de participants dans une action suppose une implication forte de ceux-ci pour générer les résultats. Or pour le Labo d'Innovation l'intérêt d'une Expo-action réside dans l'imbrication entre les deux postures : les visi-



teurs habitués à passer dans une exposition (surtout dans les expositions qu'ils trouvent parfois au hasard des initiatives dans le hall d'entrée ou dans la cour de leur institution) s'informent d'un œil distrait sans réellement s'impliquer. Une Expo-action telle qu'envisagée ici, guidés activement par l'équipe projet elle-même, générant des questionnements, ménageant des interactions et surtout glissant progressivement d'une posture passive à une posture active de workshop est un vecteur efficace pour susciter une attention plus large, pour augmenter la participation au projet, pour transformer des visiteurs potentiellement critiques en des parties prenantes potentiellement contributives.



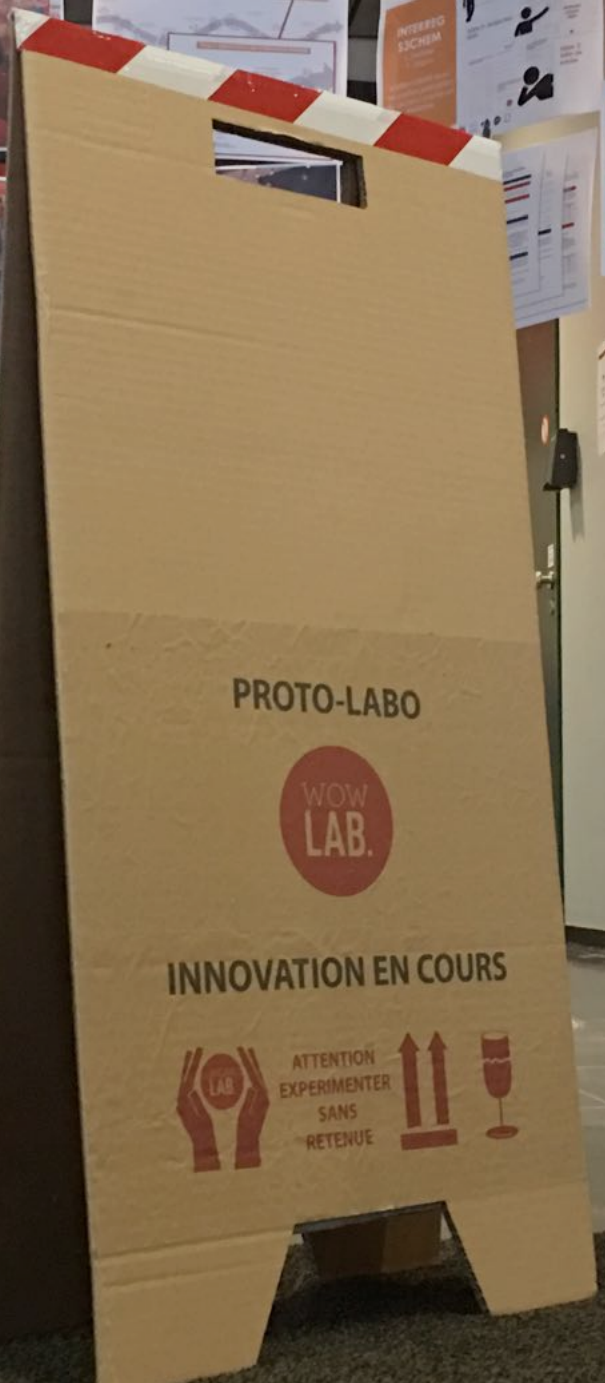


Chapitre-4

S'essayer au jardinage

SEMAINE DE PROTO-LABO

DGO6 SERVICE PUBLIC DE WALLONIE



Un Laboratoire d'Innovation Publique qui fonctionne est le résultat d'un processus de mise en place et d'acculturation progressif, d'acceptation et de contamination positive des agents, d'interrogations et de transformation des manières de travailler, d'essais-erreurs et d'adoption de nouveaux paradigmes. Un Labo d'Innovation dynamique et agile n'est donc pas le résultat d'un projet suivi de sa mise en œuvre mais un processus continu d'incarnation de l'idée dans le réel, de co-évolution avec les usages sans jamais se figer. Les méthodes projectives et interactives utilisées jusqu'alors permettent de définir de manière collaborative les usages et spécifications du labo. Elles doivent être complétées par des tests en vraie grandeur des principales fonctionnalités du labo en impliquant les acteurs internes et externes sur des moments de simulations et de micro-expérimentations. L'équipe de projet a fléchi à l'avance durant les phases précédentes les bonnes opportunités de projet. L'Expo-Action a permis d'identifier des demandes engageant plusieurs entités interne au SPW et externes, d'impliquer des équipes mixtes générant de la visibilité, etc. Il ne reste plus qu'à démarrer en créant un ProtoLabo évolutif. Le processus de co-élaboration du futur labo de la DGO6 commence à travailler sur des projets pour à la fois satisfaire les agents mis en appétit par les étapes précédentes et comme prétexte pour finaliser la description et la spécification du labo lui-même. Le ProtoLabo s'appuie sur les infrastructures du SPW (locaux, matériel à disposition, etc.) les compétences de la DGO6 et des départements proches de la démarche (en particulier l'équipe projet, les

« apporteurs » de projets) et notre expérience en terme de labos d'innovation publics pour tester différents aspects/usages de la Creative Room. Puisqu'il est encore en phase de définition, le ProtoLabo s'adapte à la demande : nous organisons une session de 5 journées de Labo-caravane qui passe tour à tour chez les différents acteurs expérimentant ainsi l'option de Labo mobile susceptible de mieux diffuser les outils et pratiques de design des politiques publiques au sein de la DGO6 et à terme d'exporter la formule aux autres services du SPW et aux autres infrastructures sur le territoire de la Wallonie. Le Labo-caravane à la manière d'une première dans les locaux des parties prenantes de chaque projet (salle de réunion, cafétéria, espace public ouvert, etc.). Un design spécifique du matériel d'interaction apporté par le Labo-caravane permet de transfigurer légèrement le contexte de travail de l'institution accueillante et contribue à mettre les participants en « mode labo ». Ces micro-expérimentations sont concentrées sur un temps relativement court pour faire bloc et donner aux observateurs la confirmation que le labo est bien déjà fonctionnel et leur laisser toucher du doigt ce que représentera cette nouvelle ressource du SPW une fois montée en puissance. Qu'en retire-t-on ? D'abord une série de séquences de projets choisie judicieusement pour démontrer différentes phases du processus de Design Thinking appliqué aux services et politiques publiques : faire l'expérience d'une approche empathique des usagers du dispositif de soutien à l'emploi SESAM avec les agents traitant chargés des dossiers ; définir la problématique du secteur de la chimie en Wallonie

dans le cadre du projet Interreg S3CH EM; générer des idées entre services sur les modalités d'accueil des nouveaux agents après avoir entendu un échantillon de ceux-ci; maquetter les prochaines étapes de développement du labo de la DGO6 dans différentes options de locaux; tester et faire évoluer avec un échantillon de PME les prototypes de dossiers simplifiés De Minimis relatifs au cumul des aides d'états. Ensuite, en termes de spécifications du labo les enseignements sont aussi très riches: privilégier l'agilité pour coller au mieux aux besoins du terrain ; faire exister le labo comme un « service situé », des compétences et des ressources localisées mais sans s'encombrer de la lourdeur d'une structure à financer et justifier ; établir une communauté de pratique qui progresse de manière organique dans l'institution au gré des opportunités et en s'appuyant sur les premiers convaincus ; etc.





Isabelle Quoillin

Directrice générale Service public de Wallonie, DGO6 -
Direction générale opérationnelle de l'Économie, de
l'Emploi et de la Recherche.

Selon vous qu'a apporté le processus de co-construction du Labo ?

Lorsque je suis arrivée en 2015, la DGO6 faisait face à d'importantes difficultés. À force de ne pas avoir évolué, elle avait de moins en moins de missions importantes et de responsabilités.

« Passer d'une administration administrative à une administration plus dans l'ère du temps »

Cette administration n'était plus en phase avec les réalités du monde extérieur notamment le monde de l'entreprise le public cible privilégié de la DGO6.

L'impulsion est venue de l'équipe qui a sollicité le soutien de la hiérarchie. J'y ai vraiment vu une opportunité pour amener un souffle nouveau, permettre à nos agents de réfléchir autrement, casser les habitudes, prendre de la hauteur... et passer d'une administration administrative à

une administration plus dans l'ère du temps, plus moderne.

« Prendre conscience de nos craintes, nos contraintes, nos rêves »

Il y avait donc au sein de la DGO6 des agents passionnés, convaincus, formés à l'innovation et qui soutenaient ces démarches dans le monde de l'entreprise. Le fait de passer par un accompagnement externe qui avait déjà pratiqué les méthodes d'innovation dans les administrations, qui connaissait les directions possibles, les écueils à éviter, etc. nous a permis d'aller plus vite. Mais ce n'était pas pour autant un programme plaqué. Nous avons travaillé ensemble avec des outils centrés sur l'humain, pas une méthodologie tirée d'un livre. Vous avez pu prendre conscience de nos craintes, nos contraintes, nos rêves et vous avez su nous proposer une approche réaliste et adaptée à notre réalité. En l'état la machine était rouillée : l'apport extérieur a

mis de l'huile dans les rouages. Le moteur va redémarrer jusqu'à ce que le train roule à toute vitesse.

Dans le cadre du Contrat d'administration 2016-2019, la DGO6 s'est engagée à devenir la vitrine du Service Public de Wallonie (SPW) à travers, notamment, la mise en place de nouvelles manières de travailler dans l'administration (New Ways Of Working - NWOW) et la mise en place d'une Créative Room. Le passage aux NWOW est un projet à long terme qui génère beaucoup d'inquiétude, de réticence et nécessite beaucoup de préparations. La Créative Room était là pour faciliter à court terme la mise en place des NWOW. L'accompagnement nous a aidé à englober les deux dans la création du WOW lab, un Labo d'Innovation publique, car l'un et l'autre doivent s'enrichir mutuellement.

Nous avons continué en intégrant un mi-temps pendant une année pour éviter de lâcher trop rapidement la pression. A l'image d'un feu de camp, après avoir craqué la première allumette, il faut

souffler sur le petit bois pendant un temps, alimenter progressivement et surtout pas lâcher l'attention trop vite au risque de voir le feu s'éteindre en se disant « *c'est bon j'ai déjà essayé, ça n'a pas marché, on va arrêter* ». La présentation du Labo et des services qu'il va rendre va susciter des demandes et les demandes alimenteront d'autres demandes. L'exemple est manière de convaincre ceux qui ne le sont pas encore, de fédérer bien plus qu'un discours directif du type : « *je suis nouvelle, je ne connais pas encore bien les agents mais j'ai décidé que...* »

Des limites?

Non, pas de limites si ce ne sont les limites que l'on se donne (à) soi-même. Il y a des contraintes oui.

« Tous les problèmes ne seront pas forcément solubles au sein du Labo d'un coup de baguette magique »

Il faut parfois prendre plus de temps que l'on aurait cru, user de persuasion, de patience et prendre conscience que tout ne doit pas être créatif, que

tous les problèmes seront pas forcément solubles au sein du Labo d'un coup de baguette magique. Il s'agit d'un outil parmi d'autres qui dans certains cas apportera des éléments de réponses et dans d'autres ne sera pas l'outil le plus adapté.

Vous dites : « la machine était rouillée, vous avez mis de l'huile, elle va redémarrer et aller à toute vitesse ». L'équipe semble osciller entre excès de confiance et accès de pessimisme ?

Ça ne m'étonne pas, et je trouve ça normal.

« Lorsque l'on commence, il faut dépenser une énergie incroyable. »

Le SPW compte plus de neuf mille personnes et ils ne sont que quatre et demi à mettre en place un Lab d'innovation. Il y a encore beaucoup de gens à convaincre, d'étapes à franchir. Nous n'avons pas la maîtrise de tout : il y a des matières transversales, un contexte externe sur lequel nous n'avons pas nécessairement prise, le politique dont nous n'avons pas tou-

jours l'oreille attentive. Nous sommes encore dans un micro-test alors qu'il y a une structure géante à convaincre.

« La transformation doit être portée en interne pour que les agents en prennent soin »

Nous sommes optimistes, car c'est passionnant et nous rêvons tous que ce soit décuplé, démultiplié. Mais nous venons de tellement loin : la route est encore très longue, super méga longue ! C'est un peu comme tirer une charrette à roues carrées. Nous n'avons qu'une petite lime pour les arrondir et lorsque l'on commence, il faut dépenser une énergie incroyable. De plus nous sommes les précurseurs au niveau du SPW à entrer dans ce type de démarches. Cette oscillation, ces allers et retours font partie de nos nouveaux apprentissages : il faut tester et accepter que ça ne fonctionne pas du premier coup. Mais nous sommes sur la bonne voie : c'est ce qui nous rend positif et optimiste.

Quel équilibre entre développement des capacités d'innovation en interne et accompagnement externe ?

La transformation doit être portée en interne pour que les agents en prennent soin et se l'approprient. Si nous ne devons pas un peu nous bouger pour faire le Labo alors on ne le respectera pas.

« Si on internalise trop, nous risquons d'être en vase clos. »

Mais chacun son métier : le nôtre à la DGO6 est de soutenir et subsidier l'économie wallonne, l'emploi et la recherche. Nous avons donc besoin d'expertises externes qui soient à la pointe sur les méthodologies de travail. Si on internalise trop, nous risquons d'être en vase clos.

Le mélange des deux est très important. Comme dans la vie un équilibre des choses est plus constructif.



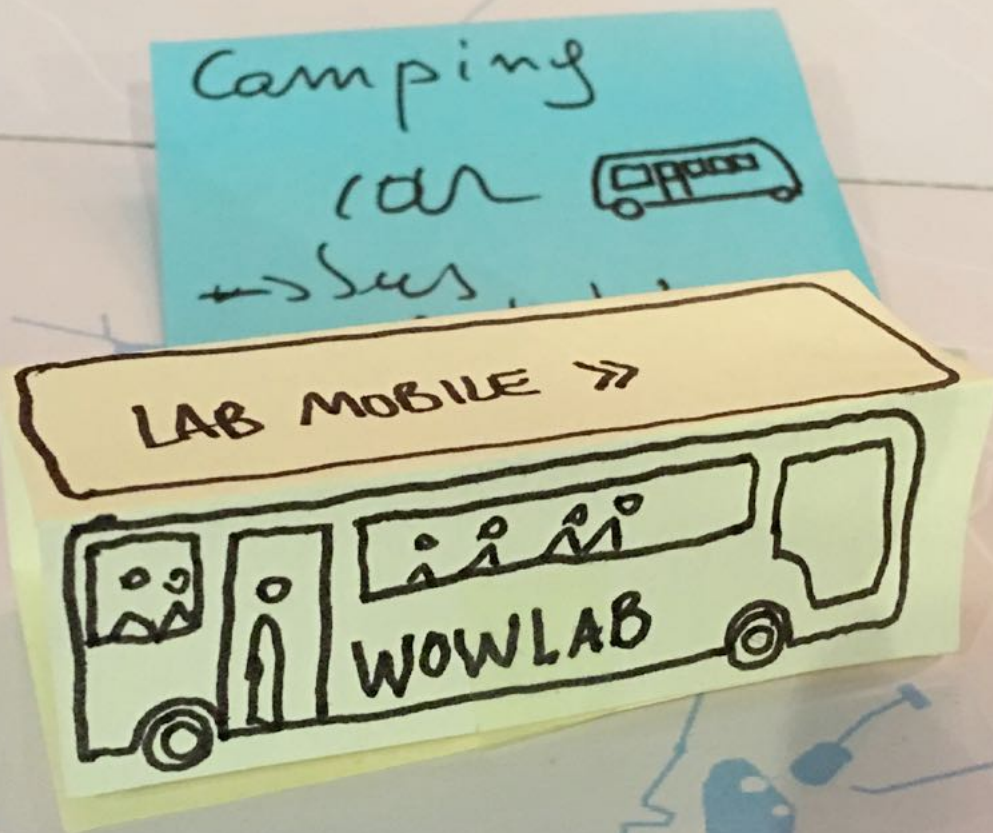


LA CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES

- La cartographie des parties prenantes est un processus de création d'une carte permettant d'identifier, au début (et tout au long) d'un projet les acteurs clés à prendre compte, à impliquer, à consulter, à inclure au processus de co-construction, etc. Identifier les parties prenantes c'est identifier les organisations ou les individus qui ont un ou plusieurs intérêts dans une décision ou une activité quelconques d'une politique publique, un service, un projet. Constituer la carte est un exercice d'exploration créative qui permet de se rendre compte de la complexité de l'écosystème de parties prenantes, la diversité de celles-ci, les liens existants entre acteurs et les liens manquants de collaboration. L'établissement d'une cartographie spécifique explorant la nature et la qualité des parties prenantes est une démarche indispensable. Le Labo d'Innovation se doit donc de systématiser cette pratique comme préalable au lancement d'un projet voire à la constitution définitive de l'équipe projets. Au-delà du projet lui-même, de son information et de sa réussite, la cartographie des parties prenantes est un moyen systématique pour le La Labo d'Innovation de détecter et d'impliquer un plus grand nombre d'interlocuteurs. En conséquence au-delà de la cartographie des parties prenantes de chaque projet spécifique, le Labo aussi se doit d'entretenir une cartographie des parties prenantes du Labo d'Innovation lui-même, de l'enrichir et de la compléter. Dans une forme graphiquement plus finalisée, cette cartographie affichée dans le Labo donne aux visiteurs et aux usagers une meilleure idée du réseau de parties prenantes au sein duquel le Labo d'Innovation évolue. Elle rappelle la pratique participative, suggère des interlocuteurs qui auraient pu être oubliés, structure et oriente les modalités de diffusion de l'information.
-



Cartographie des parties prenantes // DGO6



Entretien avec Daniel Collet

Inspecteur Général, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Département de la Compétitivité et de l'Innovation.

Comment le processus de co-création d'un Labo d'Innovation a-t-il démarré ?

L'un des axes du programme Creative Wallonia¹ d'activation de la Région est de développer l'innovation et la créativité dans les services publics.

« Rendre inspirant et garder les jeunes forces vives »

Mais la question était de savoir ce qui pouvait être proposé dans les faits au niveau du fonctionnement interne de l'administration elle-même et de la DGO6 en particulier. Il y avait du travail à faire au niveau de la Direction générale, de l'accueil des nouveaux agents, du Département (pour le rendre inspirant et garder les jeunes forces vives), etc. Nous avons commencé par nous ouvrir vers l'extérieur et proposé au Ministre de la Fonction publique de permettre aux agents de faire des stages, d'aller à l'étranger

et de faciliter la mobilité. On s'est heurté à des problèmes administratifs, de statut, d'incompréhension au niveau du Secrétariat général. On nous a demandé pourquoi on faisait cela en nous disant que nous allions trop loin.

Puis, les jeunes agents de mon Département sont venus me trouver en me disant qu'ils voulaient un espace pour sortir des contraintes journalières, pour faire autrement. Mais il fallait voir plus large que le Département, s'ouvrir vers nos clients, faire savoir. Nous avons déjà initié le cycle de rencontres des *Midis de l'Innovation*. L'idée d'avoir un lieu d'innovation au Service Public de Wallonie (SPW) semblait donc naturel. Nous avons alors réalisé que ça allait au-delà de l'espace physique, qu'il fallait des outils méthodologiques, prendre des habitudes de travail différentes.

Fort des contacts pris à l'étranger, notamment lors de l'École

¹ www.creativewallonia.be

d'été en Management de la Créativité organisée par HEC Montréal et l'Université de Barcelone (à laquelle nous avons inscrit plusieurs de ces jeunes agents en 2013 et 2014), le projet de constituer un Laboratoire d'Innovation Publique matérialisé dans un premier temps par une « Creative Room » a émergé.

Vous êtes le sponsor du Labo d'Innovation: en quoi consiste ce rôle concrètement ?

C'est avant tout un rôle de facilitateur par rapport aux idées développées par le chef de projet et son équipe. C'est davantage un travail d'appui et de relais vers les autres membres du Comité de direction qu'un rôle de contrôle. Je dirais qu'il s'agit de regarder d'un œil bienveillant et de mettre une petite goutte d'huile dans les rouages là où c'est possible.

Que vous a apporté la démarche de co-design du Labo ?

Nous avons la volonté de trouver un local, mais j'avais la sensation que ça ne serait pas suffisant. Nous pouvions faire enlever les cloisons à l'étage où se trouvent nos bureaux.

« J'ai pensé que nous allions perdre notre temps mais, in fine, j'ai réalisé que ce travail a permis à chacun d'exprimer ses idées, ses attentes et d'en mesurer les limites. »

Mes adjoints voyaient encore plus large en déménageant vers un autre bâtiment... Votre intervention nous a permis de remettre les choses à plat et de mettre de côté nos idées préconçues. J'ai vraiment apprécié la collaboration à partir de l'atelier où nous avons joué avec des Lego pour faire des simulations du Labo d'Innovation. J'ai pensé que nous allions perdre notre temps mais, in fine, j'ai réalisé que ce travail a permis à chacun d'exprimer ses idées, ses attentes et d'en mesurer les limites. Les quatre scénarios produits pour le Labo nous ont aidés à nous orienter et à développer notre propre stratégie.

La journée d'Expo-Action a aussi été déterminante : le projet est sorti du petit cercle restreint du Département et de la Direction générale. Il est passé d'un état onirique à quelque chose de réel. Nous

avons réussi à accrocher d'autres départements, à débloquer certaines réticences, à faire prendre conscience qu'il ne s'agissait pas uniquement de créer un espace physique. Le Secrétariat général, le Département de la Gestion immobilière, les Cabinets du Ministre en charge de l'Économie, de la Recherche et du Numérique ainsi que celui en charge de la Fonction publique ont commencé à s'y intéresser. Trois espaces commerciaux non utilisés viennent d'être mis à disposition en front de rue et nous permettront dès 2018 de donner vie au projet avec une belle visibilité également pour nos parties prenantes citoyens, entreprises et candidats entrepreneurs.

Les moyens budgétaires qui ont été libérés pour le projet démontrent le soutien politique. Évidemment leur volonté est d'aller toujours plus vite mais nous avons bien avancé. Ce projet Labo d'Innovation fait partie des projets du Contrat d'administration les plus avancés parmi les 28 projets mis en œuvre dans notre Direction générale. Nous avons saisi la balle au bond et

nous avons dépassé le point de non-retour. Sans votre intervention, nous n'aurions pas réussi à structurer ce projet : nous étions chacun partis dans différentes directions un peu cliché.

« Passer par l'exemple, faire des quick-wins pour convaincre les autres Directions. »

La construction de scénarios pour le Labo et l'Expo-Action ont permis de réconcilier les visions de chacun et de trouver des complémentarités.

Voyez-vous aussi des limites à la démarche de co-design du Labo ?

Peut-être aurait-on dû élargir un peu plus tôt le cercle des acteurs externes impliqués. Vous aviez déjà fait beaucoup de rencontres lors de la Tournée des parties prenantes mais peut-être que nous n'avions pas encore bien mesuré l'ampleur de notre projet et de ce que nous voulions faire. On a réussi une belle complémentarité entre vous et l'équipe projet.

Comment voyez-vous l'évolution du Labo dans cinq ans à venir ?

J'attache sans doute plus d'importance qu'au départ au fait qu'il faille passer par l'exemple, faire des *quick-wins*² pour convaincre les autres Directions. Je suis aujourd'hui conscient des apports de nouveaux outils méthodologiques. Lorsque je vois les résultats je suis assez confiant. Il faut évidemment veiller à garder la pression


pour que le rythme ne ralentisse pas.

Je pense qu'à l'avenir nous aurons encore besoin de partager les expériences, comme vous le faites avec des expériences similaires dans d'autres régions, à l'étranger. D'ici l'année prochaine nous devons mettre en place un réseau, des échanges, de la veille pour la bonne évolution du projet de Labo d'innovation.

2 projet rapide et facile permettant néanmoins une amélioration significative du résultat et servant donc de démonstrateur accréditant la méthodologie projet utilisée.





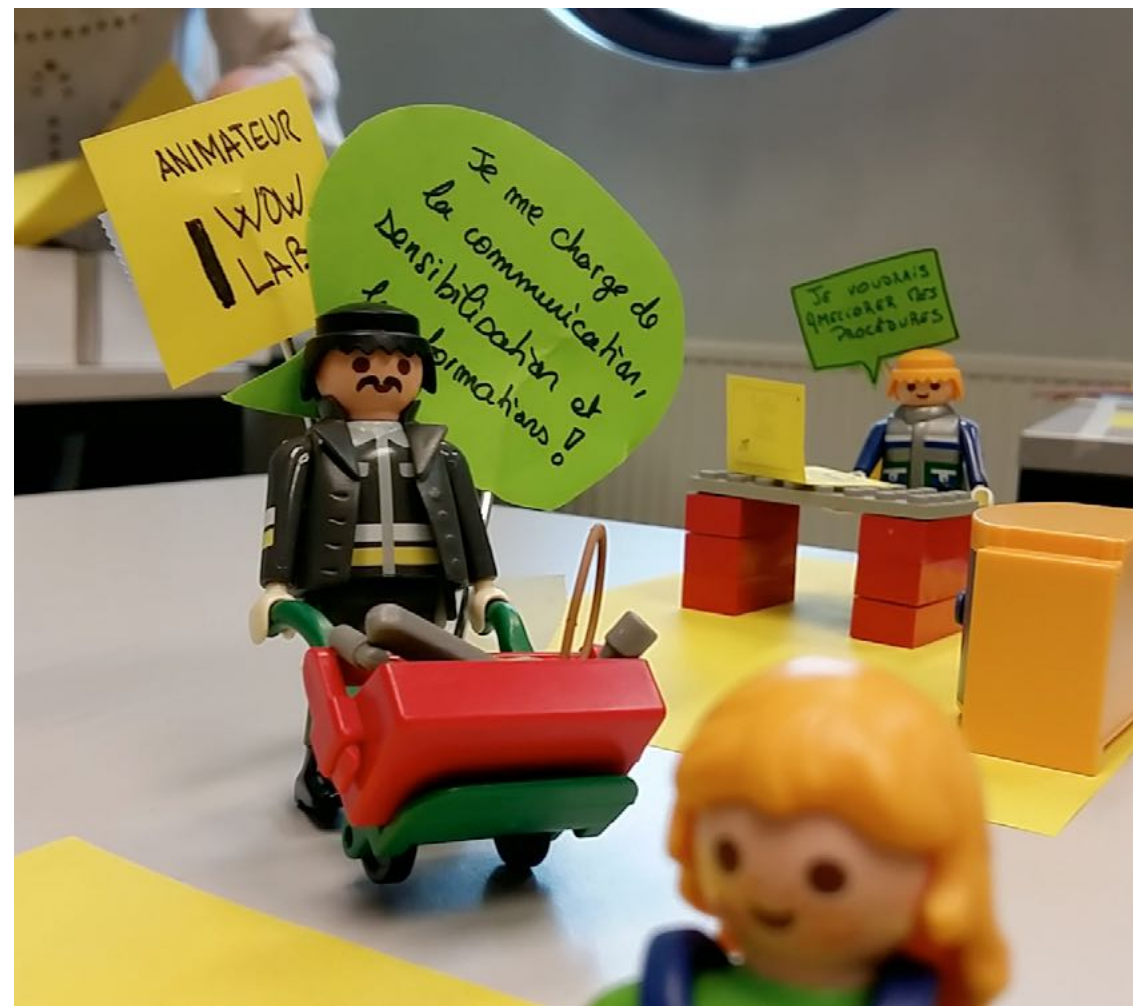


CRÉATIVITÉ DIABOLIQUE

- Le principe de la Créativité diabolique ou Projection diabolique est d'imaginer toutes les raisons qui vont faire que le projet va échouer. Au-delà de la dimension exutoire de cette méthode, celle-ci permet d'identifier à la fois les points durs auxquels nous devons être vigilants, les points de faiblesses pré-sentis et les craintes individuelles. Cette méthode d'anticipation est très efficace pour également imaginer les possibles détournements, dérives, etc. d'un projet. On l'aura compris, la Créativité diabolique doit être proposée comme une parenthèse dans le processus constructif du projet, dans les relations courtoises entre les parties prenantes, dans le respect de la déontologie et des rapports hiérarchiques, etc. Cette parenthèse doit permettre d'exprimer ce qui n'est pas souhaitable (les peurs, les craintes, etc.), ce qui n'est pas politiquement correct (les risques, les échecs, etc.). Mais c'est tout aussi un exercice d'imagination, on pourrait dire d'invention des possibles écueils et échecs. S'il est bien évident que l'équipe de projet va chercher à éviter les ornières qu'elle a repérées, à suppléer aux défauts habituels de la structure, elle aura plus de mal à déjouer les pièges qu'elle ne redoute pas. Le Labo d'Innovation quand il se saisit d'un projet doit donc utiliser assez rapidement une session de créativité diabolique pour explorer les erreurs qu'il pourrait commettre, pour inventorier les biais qui le guette, pour imaginer les Wild cards ou discontinuités qui pourraient surgir brutalement dans l'avenir. Il va sans dire que le résultat d'une session de Créativité diabolique doit être largement communiqué ou tout au moins rendu accessible à la fois pour désamorcer le stress de l'équipe de projet et pour rendre toutes les parties prenantes conscientes des enjeux et des risques inhérents au projet.

MAQUETTES DE SCENARIOS

Les maquettes de scénarios sont un outil permettant de raconter des solutions sous une forme visuelle et narrative permettant aux acteurs de mieux se représenter les scénarios. Les maquettes donnent à voir des possibles installations à venir, usages ou pratiques futurs. Les acteurs peuvent se figurer les transformations de par la nature tridimensionnelle, interactive et visuelle des maquettes. Enfin les maquettes sont un support très efficace de présentation et de partage avec des acteurs éloignés du projet. De la nature des scénarios à maquetter dépend le choix du matériel utilisé pour réaliser les maquettes. Si des jeux de construction (comme des Legos) présentent l'avantage de permettre à tout un chacun de réaliser et visualiser facilement des espaces, des figurines (comme des Playmobils) seront plus à même de simuler des interactions entre des parties prenantes ayant des rôles différents. Leur combinaison peut permettre de raconter des histoires (en faisant évoluer des acteurs au sein d'infrastructure) et donc de figurer en plusieurs l'étape (sous forme par exemple d'un storyboard) le déroulement d'un nouveau service (matérialisation des points tangibles - Touch points - du service et parcours de l'utilisateur - User journey - présentant l'expérience qu'il fait du service).



Atelier Simulation des nouveaux labos // DGO6.



Entretien avec Vincent Lepage

Directeur, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Comment s'insère le projet de création d'un labo au sein de la DGO6 ?

Nous avons alors constaté un décalage de plus en plus grand entre ce que nous apportons aux acteurs économiques qui sont notre public, nos usagers, et notre manière de fonctionner en tant qu'administration.

« Transformer nos services en nous transformant nous même, dans nos pratiques et nos outils. »

Tout cela a donné naissance à un projet qui a d'abord été conçu comme un espace pensé comme une bulle dans l'institution où la créativité aurait pu s'exprimer. Puis, petit à petit, le projet a évolué en un Labo d'Innovation. C'est un vrai sujet. Il ne s'agit pas seulement de laisser de l'air aux gens dans un espace plus agréable, plus coloré. Il s'agit ici de transformer nos services en nous transformant nous même, dans nos pratiques

et nos outils. Ce Labo fait à mon avis partie des éléments indispensables pour nous réinventer. C'est un outil à destination de nos usagers et aussi de nos collaborateurs... C'est une manière de s'autoriser à être innovant, à être créatif, à avoir des postures différentes dans nos processus.

Que vous a apporté de spécifique ce processus de co-crédation du Labo mené jusqu'alors ?

Il y a très vite eu une forte adhésion, qui nous a presque échappée. Forte adhésion notamment au niveau de la hiérarchie qui nous a poussé à voir et penser plus grand. Ils ont proposé de faire passer le projet comme un projet prioritaire. Ce projet que nous pensions au départ être à l'échelle d'une Direction de département s'est transformé en un projet à l'échelle d'une Direction générale. Nous avons presque été dépassés par cet élan car même si on a plus de moyens en passant

à une échelle plus grande, si l'impact est plus important, on ne peut plus se limiter aux agents proches, plus facilement mobilisables.

Nous avons très vite eu besoin d'aide dans ce projet pour arriver jusqu'au prototypage. C'est ce qui conduit à l'intervention de SDS et de Usages. Nous ne nous sentions pas outillés pour passer des idées à la mise en œuvre. J'ai vraiment eu l'impression que la valeur ajoutée du processus de définition du Labo était la co-création, et pas seulement un travail en chambre.

« Le fait d'avancer en faisant a rendu le projet beaucoup plus évident. »

Il y avait un aspect vraiment pragmatique, de terrain avec les parties prenantes. Ce sont des choses classiques mais le fait de faire des interviews, de faire une Expo-Action, de faire des prototypes avec des acteurs c'était quelque chose de vraiment indispensable. Ça a apporté des résultats concrets.

L'accompagnement a rendu les choses très concrètes notamment pour nous. Ça nous a aussi servi de vecteur de

communication, de dissémination pour un public élargi. Le fait d'avancer en faisant a rendu le projet beaucoup plus évident. Aujourd'hui, lorsque Daniel Collet, sponsor du projet, en parle en Conseil de Département, il dit que c'est un projet qui fonctionne très bien et ne tarit pas d'éloges sur la collaboration avec vous. Ça a aussi permis d'ouvrir d'autres horizons, comme le fait de placer le Labo dans un écosystème élargi avec les partenaires et / usagers de la DGO6, comme le Hub créatif de Namur ou le Cluster TIC wallon. Mon attente était vraiment là, que l'on ait une vraie ouverture et une mise à plat des problèmes et du projet afin d'éviter de partir tête baissée avec une certaine intuition conceptuelle ou intellectuelle de ce que devait être le Labo d'Innovation et que finalement on se plante. Cette méthode nous a forcé à voir ce qu'il y avait autour de nous comme ressources mais aussi comme limites. Ça nous a permis d'être plus réalistes sur ce que l'on pouvait réaliser dans un premier temps.

D'une manière générale quelles sont pour vous les bénéfices potentiels/attendus de la mise en place d'un laboratoire ?

Le bénéfique, si nous réussissons le projet, dans un premier temps c'est la création d'un lieu. Il sera à la fois physique et mental - dans la tête des agents -, ouvert et propice à l'innovation et la créativité publique. Il permettra aux agents de s'approprier les techniques de créativité et d'innovation. Je pense que le fait d'instituer un lieu, des pratiques et des postures, d'avoir une vraie structure d'offre de service dans le Labo d'Innovation sécurise dans un premier temps la hiérarchie et les agents, les « premiers adopteurs » comme on dit. Mais ce sera plus qu'un signal, ce sera une manière de dire que ces méthodes existent et sont autorisées. Le fait d'accompagner et autoriser les premiers agents intéressés, doit par la suite, par dissémination, par contamination progressive convaincre un public plus élargi.

Ce Labo d'Innovation doit permettre le changement de culture nécessaire chez nous dans l'administration. Il ne le

fera pas seul mais il y participera. Cela permettra aussi des changements concrets, des dispositifs et des services publics qui fonctionnent mieux.

« Ce changement de culture peut être un moyen de redonner du sens à l'action publique. »

Enfin le Labo d'Innovation doit permettre au fonctionnaire de se sentir mieux dans l'administration au quotidien. Si on parle toujours du changement de culture, c'est parce qu'il y a des vraies souffrances chez certains, en tout cas des gens qui ont perdu du sens dans leur travail. Ce changement de culture peut être un moyen de redonner du sens à l'action publique. En tout cas chez nous.

Sesam, mais ouvre-toi donc !

Voici un nom prometteur pour un dispositif d'aide à l'embauche... Mais comme on peut l'imaginer, les portes conduisant aux subsides ne s'ouvrent pas si facilement que ça et les employeurs concernés cherchent la formule magique qui réduira le délai d'octroi qui est de près de six mois aujourd'hui. Cependant, les employeurs ne sont pas les seuls à chercher la formule magique : c'est aussi le cas des agents chargés du traitement de ces dossiers et coincés entre la pression du politique pour réduire les délais, la complexité des procédures de traitement interne et d'aller-retour avec le cabinet, le double dispositif de dépôts des dossiers papier et dématérialisé largement perfectible, etc.

En d'autres termes, de multiples raisons donc pour la Direction pour la promotion de l'emploi du SPW de questionner le processus SESAM pendant la semaine de ProtoLabo et ce sous deux formes : l'expérimentation d'une assistance au remplissage des dossiers et un atelier de cartographie question-

nant le processus actuel de traitement des dossiers.

Un dispositif de remplissage assisté...

Mais comment se fait-il qu'il faille 6 mois pour traiter un dossier ? La discussion avec Isabelle Dubois, Directrice du département, et une partie de son équipe pendant l'Expo-Action préfigurant le Labo d'Innovation de la DGO6 fait émerger un premier point critique : près de 40 % des dossiers remis par les employeurs sont incomplets ! Ils font alors l'objet d'un accusé de réception attestant des pièces manquantes et sont renvoyés à l'employeur. Il n'est pas rare qu'un dossier fasse deux allers-retours avant d'être déclaré complet et donc de pouvoir seulement commencer à être traité. Une hypothèse émerge alors des discussions à l'inverse du paradigme de dématérialisation : quid d'organiser une assistance aux employeurs pour leur faciliter le remplissage de leurs dossiers ? Autrement dit, serait-il utile et plus efficace de leur donner rendez-vous dans les locaux du Service Public de Wallonie (SPW) pour

une session de remplissage assisté par un agent traitant qui pourrait répondre à leurs questions éventuelles et effectuerait son travail de vérification de la complétude du dossier en même temps ? L'employeur, même s'il doit se déplacer, éviterait des allers-retours fastidieux de son dossier. L'agent traitant lui assurerait en une session de groupe la complétude de plusieurs dossiers sans devoir y revenir plusieurs fois et dans un délai bien plus court.

Simuler un agent d'assistance aux employeurs

L'idée est séduisante et il faut l'essayer pour en avoir le cœur net. Thierry Legros responsable de l'équipe SESAM aide à recruter des employeurs avant même qu'ils ne remplissent leur dossier. Une annonce est postée sur le site Emploi & Formation du SPW pour trouver des volontaires : « Vous souhaitez introduire un dossier pour bénéficier de l'aide SESAM, mais vous éprouvez des difficultés lors du remplissage en ligne du formulaire. Dans le cadre d'un atelier d'amélioration de nos procédures,

nous vous proposons exceptionnellement de vous assister en direct lors du remplissage de ce formulaire. Cet « atelier » d'une demi-journée aura lieu dans les locaux de l'Administration. Un ordinateur sera mis à votre disposition. Les détails pratiques vous seront communiqués par mail. »

Eviter l'échec assuré...

La préparation de cette expérimentation a permis de soulever une deuxième question: pour être en capacité de remplir correctement le formulaire SESAM, les employeurs participant à l'expérimentation doivent impérativement se munir d'une série de pièces, documents et autres formulaires qui leur seront demandés au fil du questionnaire faute de quoi ils ne pourront compléter leur dossier. Autrement dit toute première tentative de remplissage d'un formulaire SESAM est obligatoirement voué à l'échec : quand une personne remplit le formulaire pour la première fois, elle découvre au fur et à mesure les pièces qui lui sont demandées et qu'elle n'a très probable-

ment pas sous la main. Elle doit donc abandonner le remplissage du formulaire ; trouver comment sauver les données qu'elle a déjà entrées ; réunir les pièces manquantes ; puis retrouver sa sauvegarde et enfin reprendre la procédure : autant dire un parcours du combattant pour le moins frustrant. Le formulaire tel qu'il est aujourd'hui proposé aux usagers ne peut pas être rempli du premier coup et génère que des mécontents !

De plus, comble du paradoxe, le formulaire en ligne permet à l'utilisateur de soumettre son dossier même s'il est incomplet. On comprend alors d'où vient certainement une bonne partie des 40 % de dossiers non-conformes qui sont reçus par le SPW. Comme nous confie un de nos expérimentateurs volontaires : « J'avais envoyé mon dossier mais il manquait encore des éléments. Je m'étais dit on verra bien peut-être que ça leur suffira comme ça ! » Les participants à l'expérimentation ont reçu au préalable un mail leur listant les pièces à fournir et les démarches à compléter avant de venir : ils arrivent donc préparés pour affronter le formulaire SESAM et faire un parcours sans faute ! De la même manière la procédure SESAM en ligne devrait commencer par demander à l'utilisateur le téléversement sur le site des pièces et démarches requises et ne donner accès au remplissage du formulaire qu'une fois cette démarche parfaitement complétée.

Réduire la solitude de l'employeur devant son écran...

Le sabotier reste le plus mal chaussé et appliquer son art à soi-même est une expérience souvent à la fois enrichissante et douloureuse. Pour les agents

traitants chargés de contrôler la complétude des dossiers SESAM, assister des employeurs aux prises avec les procédures SESAM leur a permis de prendre conscience des difficultés que cela représente pour eux, des questions qu'ils se posent, des erreurs qu'ils commentent et des multiples pièges et imperfections que recèle la procédure SESAM.

Il va sans dire combien leur présence a été appréciée par les 4 employeurs volontaires tout au long de l'atelier, ils ont pu s'épancher de tous leurs doutes et calmer toutes leurs craintes devant la chose administrative ! On imagine, par déduction, la solitude de ces mêmes employeurs seuls chez eux devant leurs écrans ouverts sur les pages SESAM...

Alors comment procéder ? Si un atelier organisé de manière ponctuelle au SPW était la meilleure manière d'expérimenter la pertinence d'une assistance au remplissage, la montée en puissance d'un tel service suppose la mise en œuvre d'autres solutions techniques comme par exemple un chat ouvert durant les heures de bureau des agents et permettant aux employeurs d'obtenir les confirmations et encouragements qui leur font si cruellement défaut. Ce type de solution plus légère et flexible, plus compatible avec un vaste territoire comme celui de la Wallonie pourrait aussi, une fois passée par les fourches caudines du service juridique, alléger le fastidieux et long processus d'envoi d'accusés de réception à chaque nouvelle version reçue d'un dossier.

Simuler et tester un portail SESAM rénové...

Les enseignements de ce premier test sont assez clairs : au-delà d'un travail

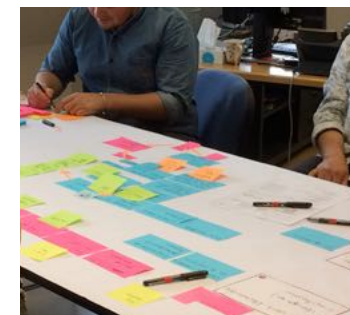
méticuleux de « débogage » du formulaire en ligne en mettant à profit les achoppements et remarques des 4 employeurs expérimentateurs, les pistes exposées ci-dessus semblent suffisamment prometteuses pour engager un re-design du formulaire SESAM tant dans sa version dématérialisée que dans sa version papier. À la manière des parcours graduels utilisés dans les jeux vidéo, les employeurs seraient invités à accomplir une première quête consistant à réunir toutes les différentes pièces du puzzle. Une fois ce premier niveau dépassé, ils accèderaient au niveau 2, armés de toutes les pièces nécessaires à dérouler le formulaire d'une seule traite et à pousser enfin la porte de SESAM !

Cartographie des processus internes

Une seconde journée est centrée sur la gestion des dossiers SESAM au sein de la DGO6. Avec l'équipe d'Isabelle Dubois et Thierry Legros, nous avons schématisé le parcours du traitement des dossiers SESAM au sein du processus administratif (les étapes, les agents qui interviennent à différents moments, les outils, etc.). L'exercice de la création d'une cartographie commune est l'occasion pour chacun de redécouvrir un processus qui leur semble connu mais qui se révèle plus complexe et dense lorsque l'on rentre dans le détail de chaque interaction. De plus, les points de vue contrastés des différentes personnes intervenant dans le processus sont autant de visions et de lectures différentes de celui-ci. Il nous donne l'occasion de mettre en évidence aux yeux de tous, les éléments perturbateurs, exogènes, endogènes, habituellement perceptibles uniquement par celui qui les vit. La procédure SESAM

n'est pas des plus simples, notamment pour les agents qui font au mieux pour administrer tous les dossiers dans un souci d'équité.

La page suivante reproduit le parcours administratif inhérent à la procédure SESAM tel que reconstitué par les agents lors de l'atelier. Ce parcours reprend les tâches accomplies à l'intérieur de la DGO6, identifie les acteurs en charge de ces actions, ainsi que les outils utilisés.



Un carrefour de parties prenantes

Si cet exercice de cartographie nous montre une chose, c'est bien que la procédure de financement SESAM, se déploie sur une quantité d'outils et d'organisations extérieurs à la DGO6 d'une surprenante profusion. Ce nombre de partenaires et d'outils de différentes natures oblige les agents à jouer un rôle de coordinateur entre tous ces partenaires entre lesquels la communication manque de fluidité. Par exemple, en amont de la procédure, plusieurs organismes aident à la rédaction des demandes de financements. Ces organismes interviennent pour faciliter la rédaction des dossiers mais un manque de coordination entre eux : utilisation de versions différentes ou caduques de formulaires, dossiers irrecevables, etc. Au lieu d'accélérer les procédures ces manques d'articulation tendent souvent au contraire à faire obstruction.

Un mix de routines papier et de pratiques digitales

L'architecture du logiciel de traitement des dossiers en interne est très efficace pour certaines tâches mais il n'a pas été construit pour intégrer une procédure si précise que SESAM. Un dossier complet entrant par voies informatiques dans le parcours SESAM qui suivra son cours normal sera imprimé puis scanné et ré-encodé minimum quatre fois consécutives afin de pallier aux carences du système informatique, ou parfois pour y apposer une simple signature. À l'heure où l'on incite les employeurs à ne passer que par la plateforme numérique pour remplir les formulaires de demande, il est surprenant de constater qu'il y ait au sein même de l'administration une pratique si importante du papier.

Un traitement en silo

La frontière est actuellement bien marquée entre les agents de traitement et les agents de complétude dépendants de la présence et de la bonne « exécution » des uns et des autres. Et si quelqu'un tombe malade? Le dossier est alors en stand-by le temps de son rétablissement. « Et si les frontières entre les agents n'existaient plus et si tous étaient formés pour suivre l'entièreté du processus de traitement d'un dossier et ce, de A à Z sans discontinuité pour en assurer le flux ? »

Une sédimentation des procédures

Le parcours reconstitué des dossiers SESAM figure là, sur une grande feuille blanche de près de deux mètres de long, et lorsque l'on invite les participants de l'atelier à imaginer des évolutions possibles dans le processus on hésite ! Les procédures administratives sont comme notre ADN : les adaptations sédimentent sans jamais se renouveler radicalement. La suite du travail passe par une meilleure communication vers les entreprises ; des formulaires 100% électroniques où il y aurait une assistance intégrée en cas de besoin, un chat, un support en ligne et « dans certains cas, proposer des rendez-vous d'assistance pour ceux qui le souhaitent » ; un outil informatique « simplement adapté au job » avec simplification des notifications, automatisation des dates, espaces personnels où les employeurs pourraient suivre le cheminement de leur dossier, etc.



Entretien avec Isabelle Dubois

Directrice, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la promotion de l'emploi.

Comment s'insère-t-elle cette session de travail sur le processus SESAM dans votre département ?

Nous n'avons initialement pas le projet de travailler sur le processus. Une partie de l'équipe a commencé à exprimer les soucis qu'elle avait avec SESAM pendant les ateliers de l'Expo-Action. Cette journée à fait office de déclencheur. C'est important de retenir que la démarche est venue des agents : elle s'est construite spontanément en révélant un problème qui était présent mais que nous n'avions pas encore décelé.

Ensuite, il y a eu les deux journées d'atelier pendant la semaine de ProtoLabo. Thierry Legros a pris l'organisation en mains avec l'équipe. Il a été difficile de trouver des employeurs motivés pour venir tester le remplissage d'une demande SESAM in situ. La mise en place logistique de ces ateliers et le fait de trouver des volontaires était déjà une pre-

mière réussite qui a galvanisé l'équipe.

L'exercice de cartographie du processus SESAM a permis de nous donner des précisions sur ce qui était à revoir.

« L'observation des usagers a été une vraie prise de conscience pour nous. »

Nous avons affiché cette représentation dans le couloir : c'était très visuel. C'est quelque chose qui a été créé par l'équipe et qui soulève les points qui ne fonctionnent pas. Nous avons commencé avec les choses sur lesquelles nous avons la main et nous avons réussi à gagner quelques jours sur les délais de traitement des dossiers. Ce ne sont que des petites améliorations mais on peut en percevoir les retombées directes.

L'observation des usagers a été une vraie prise de conscience pour nous. Il y a une nécessité de modifier le

formulaire SESAM en ligne à la fois pour faciliter notre travail mais surtout car il est trop compliqué à remplir pour les employés. Tenter de compléter le formulaire dans son état actuel est comme vous l'avez dit un « échec annoncé ». Cette manière imagée de résumer les choses nous a marqué. Le processus informatique n'est plus du tout adapté. Il faut repenser les choses en amont. Cependant il s'agit de choses sur lesquels nous n'avons pas encore la main.

« Le Labo nous donne l'opportunité d'expérimenter de nouvelles choses, d'essayer, de se tromper et de recommencer. »

La session du ProtoLabo sur SESAM a eu aussi des répercussions indirectes. Par exemple, nous venons de recruter un nouvel agent et j'ai orienté mes recherches vers un profil e-simplification qui nous sera très utile car le Labo a révélé qu'il fallait travailler sur cette question.

Qu'attendez vous de la mise en place de ce Labo d'Innovation à la DGO6 ?

Nous avons hiérarchisé nos besoins et ce que nous allons mettre en œuvre. Nous avons commencé par l'amélioration de notre processus tel qu'il est aujourd'hui et ensuite nous repenserons l'outil informatique. Le Labo nous donne l'opportunité d'expérimenter de nouvelles choses, d'essayer, de se tromper et de recommencer. Ça nous permet d'aborder les problèmes différemment, d'émettre n'importe quelle idée qui ne sera pas prise comme idiote. Je pense aux scénarios présentés dans l'Expo-Action : le fait qu'ils soient construits avec des Playmobils dédramatise. J'imaginerais bien utiliser la même approche pour travailler sur des sujets sensibles comme par exemple la réorganisation de nos bureaux ou l'accueil téléphonique qui laisse à désirer.



nos problèmes de délais, ce qui n'est pas le cas sans se donner les moyens de faire autrement.

Quelles sont aussi les limites ?

On fait une expérimentation autour du dispositif SESAM pendant la semaine de Proto-Labo. Je me suis dit c'est une opportunité, on va apprendre des choses. Je regrette un peu la précipitation. On était tenu par des délais très courts et on n'a peut-être pas eu des résultats aussi fins que l'on aurait eu si on avait disposé de plus de temps. Une seconde limite pour moi c'est que je n'ai pas participé au début du processus notamment à l'atelier qui s'est déroulé durant l'Expo-Action qui est le moment qui a suscité l'envie de faire cette expérimentation.

C'est toujours difficile de s'insérer après dans une dynamique en cours. Enfin c'est une expérimentation qui a pris un peu de temps à nos agents, 2 à 3 jours environ.

« Rendre le processus visuellement accessible et l'objectiver aux yeux de tous »

Quels sont pour vous les bénéfices potentiels de la mise en

place d'un labo d'innovation publique à la DGO6 ?

Le grand schéma réalisé pour cartographier le traitement d'un dossier nous a permis aussi de mettre à plat le processus, de le rendre visuellement accessible et encore une fois de l'objectiver aux yeux de tous. Il a servi par exemple à mettre en évidence la validité du processus mis en place, la bonne volonté des agents pour faciliter le processus, trouver des solutions, etc.

Nous avons constaté la complexité de ce processus et nous avons pu supprimer quelques détours inutiles mais il y a beaucoup de solutions qui ne sont pas de notre ressort. A notre niveau le levier est court. On se heurte à des difficultés budgétaires et de tout ordre. Je dois vous l'avouer, je ne vis plus dans l'utopie, je ne me fais plus d'illusions : les choses viendront mais on verra... C'est à nous, à notre hiérarchie de faire remonter ces constats, de se saisir de l'opportunité que représente la mobilisation autour du Labo pour faire bouger les lignes et mobiliser les acteurs qui, au-delà de notre département, peuvent faire évoluer la situation.



LABO EXPÉRIMENTATION # PROJET INTERREG S3CHEM

SMART CHEMISTRY
SPECIALISATION
STRATEGY









Entretien avec Laurie Delmer

Economiste attachée, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Comment la session avec le ProtoLabo s'insère dans le développement du projet S3CHEM?

Dans le cadre d'un projet *Interreg* l'agenda est bien défini, identique pour tous types de projets et relativement rigide.

« Les informations récoltées sont bien plus importantes et de meilleure qualité »

Il comprend chaque année quatre à cinq réunions avec les partenaires européens et trois à quatre grosses réunions avec les partenaires régionaux. Quand ces réunions sont organisées de manière très classiques avec une présentation Powerpoint et un tour de table, les informations collectées ne sont pas de bonne qualité : certaines personnes n'osent pas prendre la parole ou donner leur avis ; le grand nombre d'acteurs autour de la table empêche de toucher au fond du sujet ; etc. Organiser une réunion des partenaires locaux du projet

S3CHEM avec le support de la semaine de ProtoLabo nous a permis d'aller chercher l'information et de l'extraire de la manière la plus efficace possible. Pour avoir fait des réunions plus traditionnelles en début de projet, je vois que le bénéfice est réel. Les informations récoltées sont bien plus importantes et de meilleure qualité avec ces méthodes de travail plus dynamiques et créatives.

Quels sont pour vous les éléments différenciants de ces méthodes ?

D'abord, il y a le fait de produire du matériel spécifique pour animer l'atelier, de proposer aux participants de manipuler des fiches de couleurs, des objets en volume avec des questions détournées, différentes de l'ordinaire : tous ces éléments offrent un regard différent sur la question, par rapport à une approche très traditionnelle où nous aurions lancé une discussion autour de la table.

Il y a aussi le fait que les participants puissent se déplacer dans la salle, qu'ils aient l'oc-

casion d'interagir de manière informelle les uns avec les autres sans que l'ensemble du groupe ne les écoute forcément : cela permet de fluidifier la circulation d'information entre les gens qui établissent des connexions les uns avec les autres. C'est beaucoup plus simple de se rencontrer, d'avoir une conversation en binôme ou à trois ou quatre personnes plutôt que la vingtaine de participant autour de la table. Tous ces éléments rendent la discussion d'une toute autre qualité.

Que tirez-vous de ce travail ?

Pour moi c'est surtout la qualité d'information recueillie.

« Apporter la vision des différents acteurs, coller au terrain »

Je vais vous donner un exemple, mi-septembre, nous avons organisé une réunion internationale de notre projet INTERREG S3CHEM. Tous les partenaires européens sont venus pour présenter leurs travaux d'analyse. Pour la Wallonie, j'ai mis l'accent sur le travail que nous avons réalisé durant la semaine de ProtoLabo. Notamment, j'ai repris la vidéo de synthèse tournée en fin d'atelier où un des acteurs du territoire résume en 3-4 min l'ensemble de la cartographie

des parties prenantes relatives au financement des projets en Wallonie. J'ai ajouté des sous-titres en anglais. Plutôt que de présenter la carte moi-même je préférerais utiliser la vidéo pour leur montrer la manière avec laquelle nous avons travaillé. Les gens ont apprécié : par rapport aux différentes questions qui étaient posées à l'ensemble du consortium européen, ça a permis d'apporter la vision des différents acteurs, de coller au terrain dans l'analyse. Quelles difficultés rencontrent-ils ? Quelle est leur vision de la chimie dans le futur ? Quels sont les inconvénients et avantages des processus de financement de projets actuels ? Etc. Nous continuons bien sûr à chercher des informations, des documents pour étoffer notre analyse mais avec le Labo j'obtiens quelque chose de beaucoup plus proche de la vision des acteurs et c'est quand même l'intérêt de ce projet INTERREG.

Au-delà du projet S3CHEM, qu'attendez-vous du Labo dans votre activité de gestion de projets internationaux ?

Très clairement, que ce soit pour S3CHEM, pour les autres projets internes du SPW, pour d'autres projets en rapport avec le cabinet ou externes, tout le monde se plaint de

l'inefficacité des réunions : ça prend beaucoup de temps ; on n'avance pas ; on ne sait pas trop quoi faire avec ce qui a été dit ; etc.

« Sortir du cadre, trouver des solutions, oser dire les choses différemment »

Avec un travail en mode labo nous parvenons à sortir du cadre et à trouver des solutions, à parfois aussi oser dire les choses différemment. Ce n'est pas toujours facile de trouver une solution adéquate qui convienne à tout le monde sans tourner autour du pot.

Voyez-vous les limites ? Les points d'attention ?

Nous avons récolté beaucoup d'informations de très bonnes

qualités mais j'observe des cas où les personnes sont déroutées. Ce n'est pas forcément facile de leur expliquer exactement pourquoi est-ce qu'on fait cet atelier ou ce à quoi ça servira. Peut-être est-ce la nature du projet ? C'est encore quelque chose que je dois éclaircir peut-être en rencontrant les gens à l'avance pour les familiariser à ces méthodes ? En tous cas j'ai l'impression qu'une fois que nous sommes dedans il n'est pas vraiment possible de faire marche arrière. On ne peut qu'aller vers l'avant et trouver de nouvelles solutions pour essayer de changer : la prochaine réunion j'essayerai de proposer le même genre de chose mais de manière différente !

LABO EXPÉRIMENTATION # ACCUEIL DES NOUVEAUX AGENTS

SERVICE PUBLIC DE WALLONIE,
DGO 6 -
DIRECTION GÉNÉRALE
OPÉRATIONNELLE DE
L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI ET
DE LA RECHERCHE

Et les nouveaux, les jeunes agents qui viennent d'être recrutés comment est-ce que l'administration les accueille ? Est-ce qu'ils se sentent bien accueillis ? Qu'est-ce que cela veut dire au fond accueillir le premier jour ? Le premier jour c'est toujours un peu chaotique, bouleversant même et on met un petit temps à trouver ses marques... Mais la première impression, se sentir le bienvenu, ne pas perdre son enthousiasme et son trop plein d'énergie du début c'est fondamental, ça va conditionner toute la suite qui bien sûr sera à l'avenir du premier jour. Autant de questions qui préoccupent le Comité de direction de la DGO6. Une mission a été mise sur pied pour avancer sur le sujet et un atelier de travail est programmé avec la Direction au grand complet : dans le cadre du ProtoLabo le Comité de direction Elargi se met aussi à expérimenter le mode labo.

Entrer dans l'administration doit avoir du sens pour les nouveaux agents

Qu'est ce qui ressort de ce bref atelier ? D'abord le sujet est important

pour la trentaine de Directrices et Directeurs réunis ce jour-là. Les échanges en sous-groupes donnent le sentiment que les nouveaux agents ne sont ni bien ni mal accueillis : ils ne sont pas vraiment accueillis du tout. Personne n'est chargé de cela et l'organisation de l'arrivée est laissée à l'initiative de chaque service sans plus de consignes sur comment faire ? A quoi être attentifs ? Les pièges à éviter, etc. Dans les grandes lignes on confirme que l'accueil c'est bien l'affaire de tous, que l'on ne doit pas créer une fonction d'accueil dédiée mais par contre qu'un peu de matériel support ne ferait pas de mal. On évoque une « capsule vidéo » ou un « welcome pack » sans trop encore savoir ce qu'il y aurait dedans mais parce que cela signifie que l'on est attendu, bienvenu...

L'autre point fort qui émerge des discussions ce sont les questions de sens : quels messages on donne qui feront cette fameuse première impression, celle dont on se souvient longtemps et qui est souvent indélébile ? Il faudrait plus d'ouverture. On ne doit pas s'em-

presser d'assener seulement les règlements et les devoirs mais aussi les possibilités et les opportunités : commencer par « ici il est autorisé de... » plutôt que par « il est interdit de... ».

Cette ouverture doit être comprise aussi au travers des silos de la machine administrative : ne pas se cantonner à faire visiter le département, à montrer tout le reste : comment notre département s'articule avec les autres ? Comment il s'insère dans le fonctionnement de toute l'institution ? Quels sont les rôles, les services qu'il délivre sur le territoire ?

Et la enfin émerge véritablement la question du sens : du sens du service public, de sa mission auprès des usagers, de ce que mon travail que je commence aujourd'hui va apporter à ce service public. De tout cela l'accueil doit parler et pas en termes évectifs, sous la forme de la première page d'une brochure que tout le monde saute. Elle doit fêter de sens l'ensemble des informations qui seront délivrées pendant la période d'accueil : pour-

quoi mon rôle fait sens ? Pourquoi ma mission ? Pourquoi ce règlement, cette norme, cette politique publique...

Les multiples aspects de l'arrivée des nouveaux agents

Suite à ce premier atelier, le ProtoLabo se propose d'approfondir la question par une journée d'atelier élaborée à partir des résultats de 3 activités complémentaires :

- Une série de questionnaires envoyés à des agents récemment arrivés
- Une matinée d'entretiens individuels d'une vingtaine de minutes avec des nouveaux agents
- Un atelier collectif rassemblant 8 personnes de différentes directions et services de la DGO6

Une vue d'ensemble avant de plonger

la tête dans le guidon

Quand on écoute les nouveaux agents revenir sur leur expérience d'accueil on voit bien ce qui va. L'accueil au sens humain et chaleureux est bien présent : « Une chouette équipe qui

a su m'accueillir » ; « Je trouve que les gens sont très disponibles pour m'aider » ; « L'ambiance conviviale avec les supérieurs, ça met en confiance » ; etc. L'entrée en fonction semble aussi fonctionner. C'est aussi ce à quoi on porte le plus d'attention : « mon Inspecteur général qui m'a directement présenté au personnel avant que je ne commence à travailler » ; « micro-visite du service pendant la journée avec la coordinatrice RH » ; « le travail avait été bien expliqué en amont et l'écolage m'a beaucoup aidé » ; etc. Pour ce qui marche moins bien il y a les petits bugs inévitables : « un poste de travail sal » ; « un bureau provisoire » mais aussi une certaine lenteur dans la mise en œuvre opérationnelle du poste : « il faut attendre plusieurs jours pour obtenir ses accès de sessions » ; « j'avais toujours le nom du dernier occupant sur mon téléphone » ; etc. Enfin on retrouve le besoin d'une vue d'ensemble : « le bâtiment est énorme, on est un peu perdu, c'est difficile de s'y retrouver » ; « la majorité des agents travaillent

dans des bureaux isolés » ; « je ne sais pas qui fait quoi dans les autres services et directions » Parmi les pistes d'amélioration au-delà de corriger les problèmes identifiés, on trouve une aspiration à dépasser la description de poste : « quelque chose de visuel qui permet de présenter le service : qui fait quoi, les rôles, les tâches de chacun » ; « une vidéo expliquant l'organigramme de la DG » ; « une séance de présentation du SPW, de ses activités, de ses valeurs, missions » ; etc. Structurer l'accueil par des supports complétant l'informel suite de l'atelier par une présentation des résultats des entretiens et questionnaires ; une discussion autour de cartes à réactions ayant pour objectif de suggérer des propositions d'améliorations ; un exercice de projection, destiné à définir les possibilités de mises en œuvre de différentes solutions envisagées ; un vote permettant de retenir les 5-6 solutions jugées à la fois les plus réalisables et importantes présentée dans le tableau ci-après.

La problématique est divisée en 6 grandes familles à explorer, comprendre et nourrir :



L'ESPACE DE TRAVAIL / LE BUREAU

- Découvrir son poste de travail, son bureau (la pièce).
- Découvrir le matériel de travail (ordinateur, bureau, fournitures, mobilier, etc.)
- S'approprier son bureau ? Le rendre confortable ? Optimisé ?



LE BÂTIMENT / LE CONTEXTE

- Se repérer dans les lieux
- Identifier les différents services / directions au sein du bâtiment
- Connaître les différentes salles (réunion, espace cafet', etc.
- Autres ?



DROITS / LA LÉGALITÉ / LES RÈGLES

- Les droits des travailleurs
- La santé / médical
- Les congés
- Le règlement intérieur
- Autres



LE TRAVAIL / LA MISSION

- Comprendre sa mission, sa fiche de poste, son rôle
- Savoir quelles vont être les tâches quotidiennes
- Comprendre le sens des missions données
- Temps de travail
- Évolution de carrière ?
- Autres ?



LA LOGISTIQUE / LE QUOTIDIEN

- Le badge d'accès
- Le pointage
- Les déplacements
- Les repas
- Autres ?



L'ÉQUIPE / LES COLLÈGUES

- Découvrir de nouvelles personnes
- Comprendre les missions et rôles de chacun
- Créer de la relation de confiance et un esprit de convivialité
- Comprendre les relations et les pratiques au sein de l'équipe

Impact important sur l'accueil de l'agent.

POSTER ORGANISATIONNEL

"Quand je suis arrivé, on m'a donné un poster qui illustre l'organisation de la DGO6. c'est très utile car tout est représenté en une seule image."

DÉCODEUR WHO'S WHO

"Un trombinoscope informatisé m'a été donné. Aujourd'hui en un seul coup d'oeil je peut identifier les agents de la DGO6. Je peut mettre un visage sur les gens avec qui je suis amené à échanger par email"

"HERE I AM"

"Devant mon ordinateur, une carte était posée, dessus étaient inscrits tous les codes dont j'ai besoin : ma session d'ordinateur, mon numero de téléphone, mon adresse email, ..."

Expliquer les raisons du délais d'attente concernant les mots de passes

PRÉSENTATION DES MISSIONS

Comptes rendus des réunions en version papier

"Dans les premiers jours de travail, mon directeur, ou un collègue, me fait la présentation des missions de ma nouvelle équipe. Cela permet de mieux comprendre ce à quoi je contribue."

ECOLAGE/TUILLAGE

"Quand je suis arrivé, mon prédécesseur était encore là, il m'a transmis les choses clés à connaître, m'a conseillé... Le prédécesseur de ma voisine était déjà parti lorsqu'elle est arrivée, alors c'est un autre collègue qui lui à fait office de tuteur."

LE "STARTER PACK"

"Une farde nominative m'attendait sur mon bureau. À l'intérieur étaient rangés plusieurs documents utiles: - un manuel de procédures - les docs nécessaires à mon activité - une clef USB comportant un PP de présentation et différents documents numérisés tels que les courriers type ..."

uniformiser les manuels de procédures

TEAM BUILDING

"Durant mon premier mois, ma nouvelle équipe a organisée un lunch/apéro/dinner pour que je puisse les rencontrer de manière plus informelle et conviviale."

AMÉNAGEMENT DE MON BUREAU

"Durant la première semaine, je peux aménager mon espace de travail, agencer mon matériel de bureau qui a été préparé avant mon arrivée..."

Embellissement et confort: Ce que je peux et ne peux pas faire

EXPLICATION DE L'INTRANET

"Un agent m'a expliqué le fonctionnement de l'intranet de la SPW. Ça m'a été très utile car maintenant je connais la logique de fonctionnement et ai pris la mesure des ressources disponibles sur cette plateforme."

Difficilement atteignable.

Facilement atteignable.

PARRAINAGE/TUTORAT

"Quand je suis arrivé, sur mon bureau, j'avais la carte de visite de mon parrain/ marraine. Je suis allé le/la voir et j'ai été accueillie chaleureusement. Cette personne m'aide et me conseil, c'est chouette car il/elle n'est pas de mon service ça créer des lien en dehors de notre bulle."

Plus ou moins difficile en fonction des services

SUIVI DU PARCOURS DES DOSSIERS

"Durant mes premières semaines, on m'a mis en contact avec les différentes personnes qui sont amenées à recevoir ou m'envoyer des documents, je suis allé leur rendre visite dans leurs bureaux. Ça m'a permis de comprendre où partent mes documents après mon service."

Peut s'appliquer à tous les agents.

VIDÉO DE PRÉSENTATION DE LA DGO6

"Durant ma première semaine, on m'a donné une vidéo à visionner. C'est un film qui raconte ce que fait la DGO6, ses missions, ses actions, son organisation... Cette vidéo m'a donnée un aperçu général de ce qu'est la DGO6."

Peu importe le support

Impact moins important sur l'accueil de l'agent.



Entretien avec Philippe Sadoine

Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction fonctionnelle et d'Appui.

Pouvez-vous nous raconter le contexte du projet et en quoi un travail en mode labo a permis d'approcher le problème de manière innovante ?

Ce projet a été initié à la suite de deux enquêtes de satisfaction qui ont été menées auprès du personnel du SPW en 2011 et 2014, en matière de motivation et de bien-être au travail. La qualité de l'accueil des nouveaux arrivants était assez faible à la DGO6 qui avait une des plus mauvaises notes du Service Public de Wallonie. Suite à une analyse de risques, un groupe de travail a été créé et a recommandé la publication d'une farde d'accueil et la création d'un événement festif annuel sur l'accueil. Mais ces propositions étaient difficiles à mettre en place et elles manquaient, finalement, d'originalité.

Début 2017, la semaine de ProtoLabo est apparue comme une opportunité d'aller plus loin. Les enquêtes de satisfaction avec des questions fermées ne permettaient pas de savoir quel était réellement le problème. Durant le ProtoLabo, une petite enquête qualitative en interne est arri-

vée dans quelque chose de plus concret et détaillé sur le vécu des nouveaux agents (souvenir, ressenti, sentiments de manque, difficultés, etc.) et des pistes différentes de ce que l'on envisageait jusque là. Les pratiques d'accueil sont très multiformes parce que, bien souvent, elles se basent sur ce que les agents ont eux-mêmes ressentis comme déficient lors de leur arrivée au sein de la DGO6. Une des pistes de travail serait de définir une sorte de check-list d'actions d'accueil considérées comme importantes par les nouveaux agents.

Le groupe de travail est engagé et dynamique et est constitué de près d'une dizaine de personnes, de services très variés, qui travaillent en continu ensemble.

En quoi les outils et méthodes de labo impactent-ils les manières de travailler et les résultats que l'on atteint ?

La posture des gens quand ils restent assis face à face autour d'une table favorise les conflits. Ils ont tendance, à venir avec leurs propositions et à s'accrocher à leurs posi-

tions sans se poser tellement la question de savoir si ces propositions se complètent, se renforcent, s'en trouvent meilleures une fois partagées et enrichies collectivement.

« Se lever, faire un travail en collectif, participer à la conversation, rebondir sur les idées »

Dans le mode labo, le fait de se lever, de faire un travail en collectif, de discuter ensemble autour d'un tableau, de participer à la conversation et de rebondir sur les idées des autres permet de générer des propositions beaucoup plus intéressantes car co-construites et collégiales.

« Une méthode de résolution créative et collective de problèmes »

La définition et l'analyse du problème est bien souvent mal faite ou très partielle parce que faite via l'angle de vue des spécialités des personnes (selon que vous êtes RH, que vous êtes Responsable Communication, votre analyse ne sera pas la même). La méthode utilisée dans le labo, quant à elle, est une méthode de résolution créative et collective de problèmes, c'est un

travail d'équipe qui permet de réinterroger la problématique de manière beaucoup plus globale (reconnaissant sa complexité) et d'aller au-delà des solutions toutes faites que l'on a déjà en magasin.

Pouvez-vous nous donner un exemple qui illustre la différence entre un mode de travail classique et le mode labo ?

« Une présentation visuelle qui raconte l'avancement du projet »

Le mode labo est globalement moins administratif. Si on prend l'exemple de ce que l'on appelle le PV de réunion, dans le cadre du Labo, c'est plutôt une présentation visuelle qui raconte l'avancement du projet. On y trouve des photos des sessions de travail, des quadrants que l'on a produits, des post-it d'idées, etc. C'est un document qui permet de garder une trace et de rappeler aux membres de l'équipe projet ce que l'on a fait, où on en est et vers où l'on va. C'est un document beaucoup plus agréable à lire. Cette manière de faire apporte beaucoup et rafraîchit nos méthodes de travail.

Au-delà du projet sur l'accueil des nouveaux agents, est ce que le mode labo pourrait être appliqué à d'autres types de projets ?

Cette manière de travailler peut s'appliquer à d'autres sujets, et je pense notamment à la concertation sociale ou encore au bien-être au travail pour lesquels il y a beaucoup à faire, comme par exemple de faire évoluer la manière dont on conduit les analyses de risques, en se limitant au ressenti des personnes concernées sans s'intéresser suffisamment aux faits.

LABO EXPÉRIMENTATION # ESPACE LABO

SERVICE PUBLIC DE WALLONIE,
DGO 6 -
DIRECTION GÉNÉRALE
OPÉRATIONNELLE DE
L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI ET
DE LA RECHERCHE

Le travail en mode labo n'a pas forcément besoin d'un labo en tant que lieu physique pour se développer. La preuve en est : la semaine de Proto-Labo a pu se dérouler et produire un travail effectif en s'appuyant sur les infrastructures déjà existantes des locaux de la DGO6, salles de réunion grandes et petites, systèmes d'affichage muraux ou vidéoprojetés, cartographie et outils d'interaction imprimés, etc.

Bien sûr, ces conditions ne sont pas idéales : les salles manquent de flexibilité, les tables de roulettes, l'accès internet et l'utilisation des imprimantes pourraient être plus fluides, les murs pourraient porter des tableaux blancs magnétiques plutôt que des tableaux décoratifs, etc.

Mais ces points ne sont pas rédhibitoires. Ils ne constituent pas des barrières infranchissables à l'innovation. En tous cas ce ne sont pas les premières conditions limitantes à la transformation des manières de travailler, à la simplification des procédures, au changement des routines et in fine à la fluidification du service public, certes !

Incarner la nouvelle activité...En revanche, l'incarnation du Labo ou du mode de travail Labo dans des artefacts tangibles est une question plus fondamentale. L'homo-sapiens même en passe de devenir de plus en plus homo-numericus reste profondément ancré dans la matérialité : ce sont les fameux touch points chers au design de service qui instancient une activité intangible jalonnant le parcours de l'utilisateur d'une série de preuves matérielles lui rappelant régulièrement l'existence de cette activité. De la même manière ici pour le Labo, son ancrage dans un lieu pourrait accréditer son fonctionnement.

En d'autres termes, ce n'est pas parce qu'il y a une porte avec marqué dessus « Labo » que l'institution se mettra plus à travailler en mode labo. En revanche, s'il n'y a pas de porte conduisant au Labo, de lieux marqués, d'outils dédiés, de page web, d'identité visuelle, etc. alors – nous sommes ainsi fait et qui plus est dans le contexte d'une structure administrative habituée à ancrer les nouvelles fonctions dans des nouveaux

postes et des nouveaux locaux – l'existence effective du Labo continuera de poser question : elle sera une anomalie pour les uns et suspectée d'effet d'annonce pour les autres...

Il convient donc de trouver le juste équilibre entre surinvestissement dans une infrastructures qui ne résoudrait aucun problème et carence d'équipements adaptés qui freinerait voire décrédibiliserait la mise en œuvre et le fonctionnement du Labo.

Quels points de passage ?

Tout au long du processus de co-création, plusieurs démarches ont permis d'explorer les matérialisations possibles du Labo : chaque occasion de travail, atelier, workshop organisé comme un labo éphémère ou mobile ; la co-construction de scénarios d'usage matérialisée sous forme de maquettes ; l'Expo-Action campant pendant deux jours un premier labo temporaire dans le hall d'entrée du bâtiment ; enfin le ProtoLabo prolongeant l'expérience sur une durée d'une semaine et com-

portant en particulier un atelier dédié aux problématiques de lieu.

Quels sont les points saillants qui émergent de ces différentes démarches ?

D'abord 2 axes issus de l'analyse et des retours de la Tournée des parties prenantes :

Le premier axe concerne le choix d'un lieu plus ou moins distant : le Labo doit-il être dans le bâtiment du SPW ou implanté hors les murs mais pas trop loin ? L'enjeu qui se cache derrière cette alternative est la fréquentation du Labo par les agents : loin des yeux, loin du cœur mais trop près augmente les risques d'indifférentiation avec les lieux de travail habituels. Les utilisateurs du Labo doivent pouvoir s'y rendre facilement mais pouvoir y rester suffisamment sans être constamment dérangés ou tentés de revenir trop vite à leur poste de travail.

Le second axe interroge plutôt la manière dont le Labo se constitue et



évolue dans le temps : le Labo doit-il démarrer immédiatement – avec la semaine de ProtoLabo – même s'il n'a pas un espace définitif dédié et terminé ou au contraire faut-il attendre la constitution d'un espace équipé et opérationnel pour commencer le Labo ? La question sous-jacente à ce second axe est celle de l'évolutivité du Labo : l'institutionnalisation des fonctions administratives rime souvent avec alourdissement des coûts de structure, de personnel et risque de sclérose mais à l'inverse on ne peut pas assurer une fonction sans un minimum de moyens matériels et humains.

Au-delà des 4 hypothèses décrites par ces deux premiers axes, une troisième dimension mobilité doit être prise en considération : le Labo a pour vocation d'essaimer en inspirant à terme des infrastructures similaires dans chaque administration de la Région. Mais pour assurer cet essaimage hors du département de la DGO6 et avant, la bonne diffusion du travail en mode Labo en interne, une version nomade du Labo doit pouvoir bouger entre les étages du bâtiment voire offrir une certaine possibilité de mobilité sur le territoire régional.

Les ingrédients souhaitables

4 groupes mixant équipe projet du Labo, ligne hiérarchique, SDS et Usages explorent en maquette à quoi pourraient ressembler des Labos correspondant aux 4 quadrants décrit par les deux axes distance d'implantation et évolutivité dans le temps. 4 scénarios :

- Un **Labo polyvalent**, évolutif et ouvert qui met à profit des espaces commer-

ciaux vacants au pied du bâtiment du SPW pour créer un Labo dedans-dehors offrant à la fois un accès interne et une vitrine sur l'espace public ;

- Un **Labo diffus** dans le bâtiment qui détourne plusieurs lieux existants (bureaux inoccupés ; salles de réunion ; couloirs ; etc.) pour assurer les principales fonctionnalités attendues de manière intégrée et sans coutures, comptant sur la frontière floue entre ce qui est Labo et ce qui ne l'est pas dans un processus de contamination positive ;

- Un **vaste Labo hors les murs** rejoignable à pied pensé comme une plateforme offrant une infrastructure autonome et complète. Ce Labo figure et affirme une « autre administration », un espace dédié à l'innovation, à l'expérimentation et aux nouvelles manières de faire ;

- Un **Labo modulable** dans le bâtiment investi le rez-de-chaussée du bâtiment pour rendre les salles polyvalentes qui s'y trouvent encore plus évolutives et transformables et développer toutes les configurations potentiellement requises par le fonctionnement du Labo.

Deux options de Labo transitoires

In fine l'atelier durant la semaine de ProtoLabo identifie deux options praticables immédiatement et les développe en imaginant pour chacune un aménagement minimum viable pour démarrer tout de suite en tant que Labo :

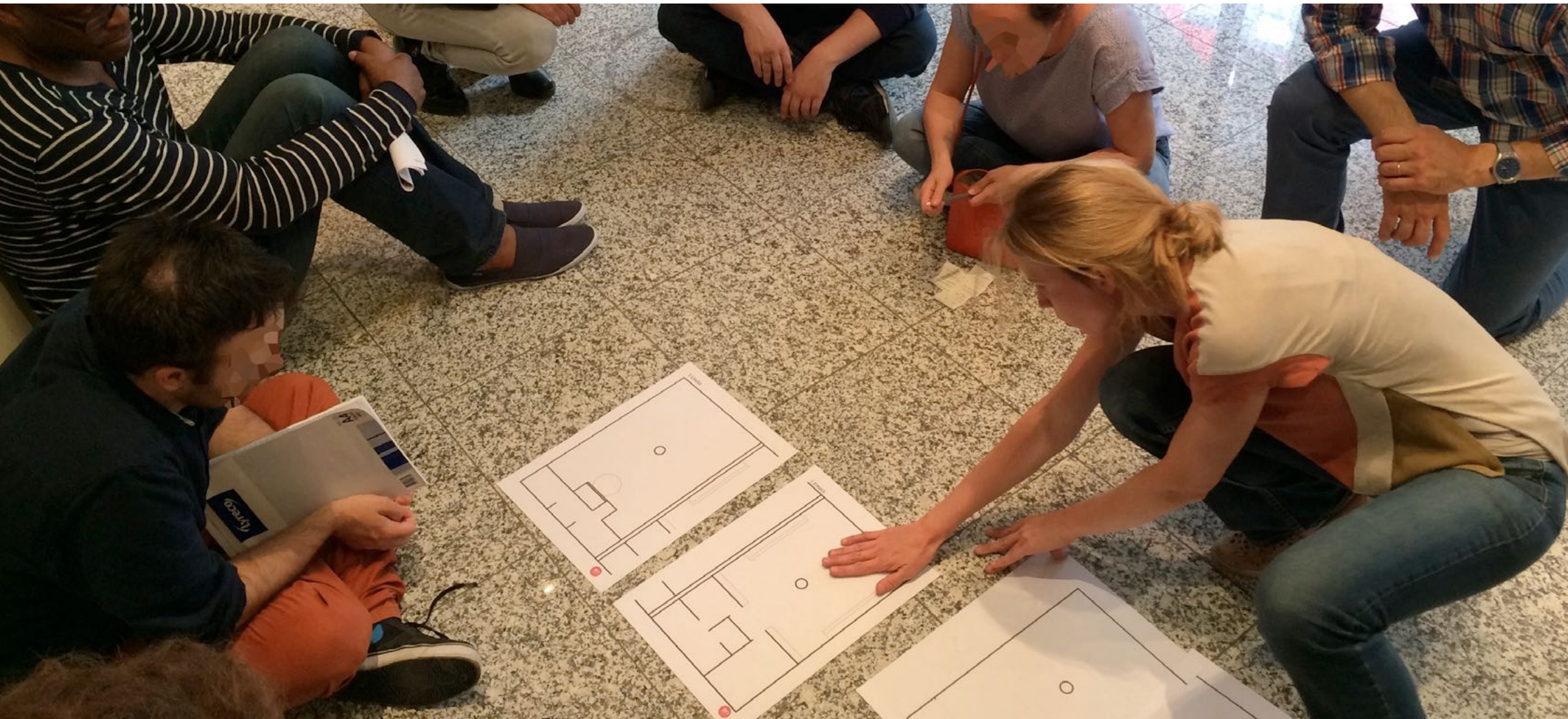
L'option 1 travaille en marge de l'existant. Deux bureaux ont été déjà mutualisés pour ménager une petite salle

de réunion dédiée au Labo au sein de la DGO6. En procédant de proche en proche, d'autres micro-lieux dédiés permettront de faire exister des ressources du Labo sur le plateau du 4ème étage et d'y stocker des ressources mobiles capables de « faire Labo » dans tout le bâtiment.

L'option 2 se saisit des surfaces commerciales libres au pied du bâtiment. A la manière d'un aménagement en usage temporaire d'espaces vacants, un aménagement léger est installé (espace collaboratif, outillothèque, garage du labo mobile, vitrine d'exposition, back-of ce et équipements logistiques...). On pourrait qualifier cette option de « Labo pop-up » testant l'implantation pour une période restreinte avant installation plus définitive, percement d'un passage vers le hall du SPW et agrandissement des surfaces du Labo en incluant une partie du hall d'entrée voire annexant certaines des salles de réunion du rez-de-chaussée.

Pour l'une comme pour l'autre option, l'enseignement du ProtoLabo est bien de suggérer la progressivité de l'aménagement appliquant à la constitution du Labo lui-même les bonnes méthodes qu'il entend prodiguer aux autres et à savoir :

- Une posture évolutive de « do-tank » basée sur l'expérimentation et l'implémentation d'infrastructures une fois que celle-ci sont validées par la pratique et les usages ;
- Une conduite de plusieurs options en parallèle – au moins deux – maximisant les chances de réussite en temps contraint, sans à-coup ou retours en arrière ;
- Une gestion des risques en investissant progressivement et au fur et à mesure que le Labo engrange des réalisations significatives.





OBJET
NON-IDENTIFIE
D'INNOVATION
PUBLIQUE

Entretien avec Chloé Faton

Attachée, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Et Catherine Bernier

Graduée communication visuelle, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Comment a commencé le processus de co-création du Labo pour vous ?

Chloé Faton : Nous travaillons à la DGO6 sur les thématiques de créativité et d'innovation avec les partenaires wallons et européens. On parle de transversalité, de multidisciplinarité, d'hybridation etc. mais ici dans l'administration, on travaille en secteurs. Il fallait absolument qu'on puisse mettre les gens ensemble : créer des ponts entre une personne qui travaille ici sur le secteur de la chimie et une qui travaille sur le digital, mettre les dossiers en commun, s'apporter mutuellement des choses. Le même travail est souvent fait plusieurs fois ce n'est pas efficace.

« Se retrouver dans une atmosphère plus détendue, de rigoler, de manger ensemble »

A force d'aller visiter des lieux de créativité en Europe, nous avons commencé à ressentir l'envie de faire pareil. Au début on blaguait sur le sujet, on parlait de mettre un hamac dans une salle pour la rendre un peu plus gaie. Cette

blague a duré six mois jusqu'à ce qu'une pièce se libère à notre étage et nous donne l'opportunité de créer un lieu nous aussi. L'équipe restreinte du département - à peu près dix personnes - ressentait le besoin de se retrouver dans une atmosphère plus détendue, de rigoler, de manger ensemble.

Catherine Bernier : Pour ma part, je n'étais pas présente au début. C'est l'Expo-Action qui a attiré mon attention : à la fois par une exposition et une rencontre avec le Labo : c'était une nouvelle façon de voir les choses, de nouvelles possibilités. Ça m'a particulièrement touché et j'ai demandé à rallier l'équipe du Labo.

Chloé Faton : Au moment de l'Expo-Action on ne voyait pas encore très clair : il y avait plein de visions qui se chevauchaient, il fallait prendre des décisions. Mais ça a fait vraiment du bien de rentrer dans le concret, de présenter des choses. Même si ce n'est pas encore défini, c'était en mouvement. Aujourd'hui après quatre mois je vois les résultats et c'est chouette. Il y a une structure qui

se met en place au quotidien, des ateliers, des animations et des contacts qui se développent. Tout ce travail de co-création, de préparation, de sensibilisation tant auprès de la hiérarchie que des autres personnes a permis d'enclencher des actions : c'est ce à quoi il fallait arriver.

Que change la création du Labo change pour vous ?

« Dans le contact avec les autres, notamment avec la hiérarchie, les choses prennent du sens »

Catherine Bernier : Je suis graphiste à la base et je travaille ici au département communication. Maintenant je suis un fièvre de mon temps au Labo. C'est un gros changement, ça m'a permis de sortir de mon bureau. Je suis une vraie fonctionnaire, normalement je suis tout le temps dans mon bureau. Je ne vois pas les gens. Tout ce que je reçois, c'est par mail. La participation au Labo m'a permis de les rencontrer. Dans le contact avec les autres, notamment avec la hiérarchie, les choses prennent du sens. Et pas seulement en termes créatifs.

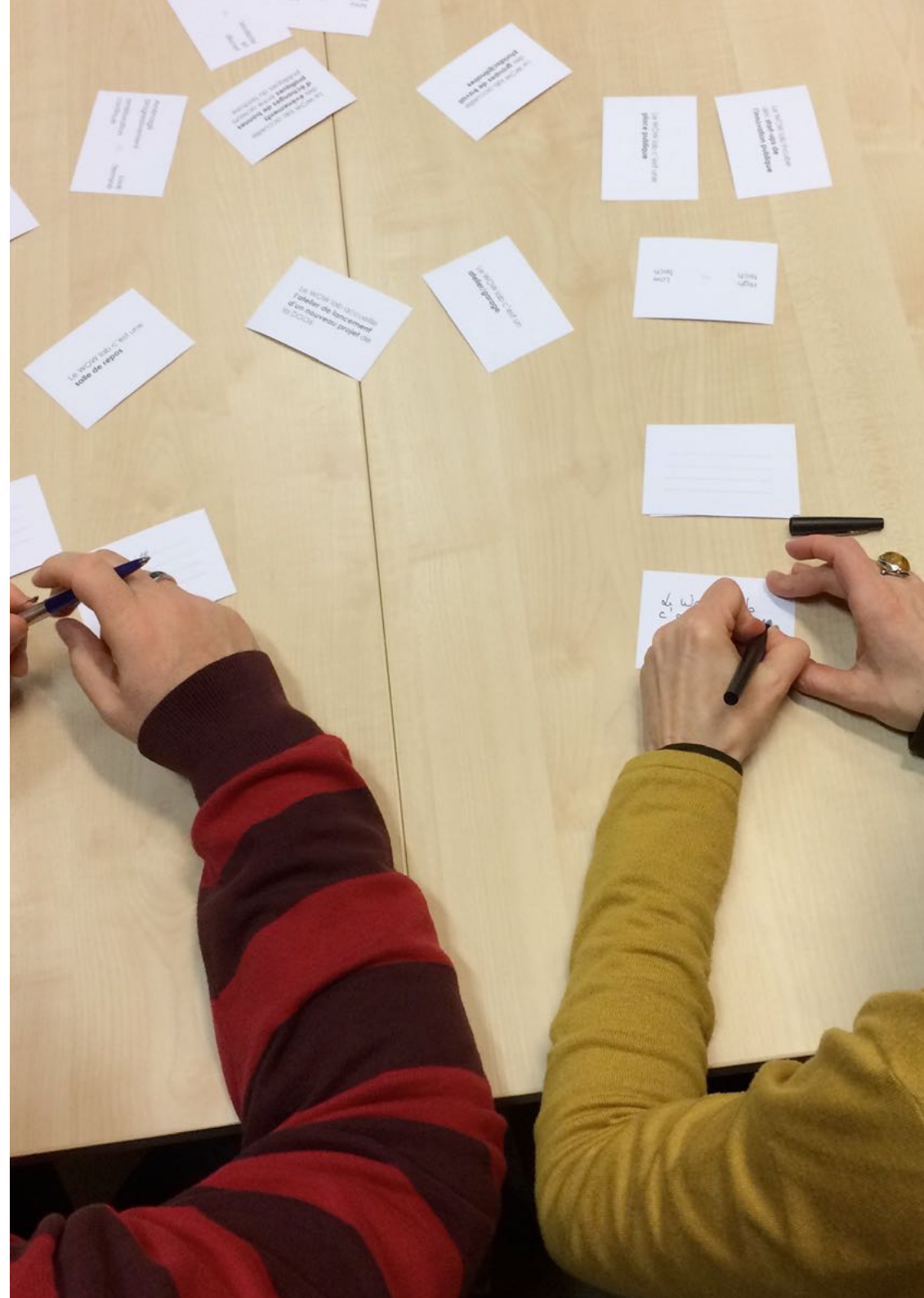
Quelles sont les prochaines étapes ?

Chloé Faton : La première chose c'est de travailler sur l'aménagement physique du Labo. Les gens qui ne participent pas encore aux ateliers que nous organisons ont besoin de signaux clairs et concrets.

« Dans le contact avec les autres, notamment avec la hiérarchie, les choses prennent du sens »

L'aspect communication et changement physique est très important. Et la deuxième chose c'est que nous devons structurer les ateliers pour pouvoir cibler quelles sont les équipes prioritaires par rapport au Labo et par rapport aux autres projets du Contrat d'administration. Enfin l'enjeu, avant 2019 – c'est à dire très bientôt – c'est d'avoir eu un impact. Il faut qu'on ait des exemples de projets accompagnés avec des effets positifs et plus d'implication des équipes car on sent que les gens sont en recherche de sens.

Catherine Bernier : Et il faut rêver: on veut que ça continue, impliquer le plus de gens possible et que ça s'ouvre...



LABO EXPÉRIMENTATION # AIDE DE MINIMIS

SERVICE PUBLIC DE WALLONIE,
DGO 6 -
DIRECTION GÉNÉRALE
OPÉRATIONNELLE DE
L'ÉCONOMIE, DE L'EMPLOI ET
DE LA RECHERCHE

De minimis ? Que nous dit Wikipedia? *De minimis non curat praetor* est un adage juridique en latin qui signifie que le préteur (magistrat romain chargé d'organiser la tenue des procès) ne doit pas s'occuper des causes insignifiantes. Quel ironie de la part de l'administration fiscale d'utiliser cette appellation « *de minimis* » pour désigner entre autres un processus de déclaration systématique des aides d'État même des moindres afin de vérifier qu'ensemble elles ne dépassent pas le plafond autorisé par la Commission Européenne ! Cette déclaration suppose de remplir un formulaire de six pages même pour la participation à une formation ou à une conférence d'une valeur de quelques centaines d'euros. On comprend – et on apprécie - l'initiative de Maxime Piron juriste attaché auprès du Département de la Compétitivité et de l'Innovation du SPW de tenter de simplifier ce questionnaire. Résultat : un prototype réduit à deux pages plus une annexe que la semaine de ProtoLabo s'est proposée de tester auprès de quelques entreprises.

L'administration fait peser l'octroi d'aides sur les bénéficiaires

En clair de quoi s'agit-il ? La législation européenne sur les aides d'État limite à 200 000 € les aides par entreprise sur les trois derniers exercices fiscaux afin d'éviter des effets de concurrence déloyale. Chaque organisme national octroyant les subsides est donc tenu de s'assurer auprès des bénéficiaires potentiels qu'ils ne dépassent pas le plafond européen. Cette procédure doit être effectuée tant pour l'octroi d'un subside conséquent - comme une aide à l'emploi - que pour la participation à un événement dont la gratuité représente de fait une forme de subside. On mesure bien le poids que représente cette procédure pour chaque participant à une formation, pour l'accès à une conférence ou pour quelques heures passées dans un Fablab surtout si la Déclaration sur l'honneur à remplir par chaque participant comporte six pages de données administratives d'information à renseigner ! Comme le déclare le représentant d'une des en-

treprises rencontrées : « *On dirait que l'administration rend l'octroi d'aides plus difficile en demandant de remplir un formulaire compliqué !* »

Matinée de crash-test de minimis au TRAKK

Premier pas vers les usagers : alléger la procédure en simplifiant le formulaire de déclaration sur l'honneur. Par l'intermédiaire de Caroline Monin, Directrice du TRAKK, quatre entreprises ont accepté de jouer le jeu et de nous accueillir à l'incubateur à Namur pour tester à tour de rôle le nouveau formulaire réduit concocté par Maxime Piron. Le protocole est simple : d'abord faire connaissance avec l'entreprise ; ensuite remplir le nouveau formulaire en verbalisant à voix haute chaque action ; enfin rendre compte de comment s'est passée cette "épreuve" en répondant à quelques questions semi-ouvertes.

Un formulaire entre nouvelles pratiques et anciennes habitudes...

Concevoir un questionnaire papier à

l'heure du web n'est pas une chose simple quand pour garder l'attention des internautes le moindre site de commerce en ligne propose un mode de dialogue conversationnel à grand renforts de "bots" ou "d'avatars" ludiques pour garder l'attention des internautes... Dans le cas de la déclaration *de minimis*, écouter l'utilisateur c'est à la fois contenter une PME traditionnelle (qui sera peut-être déroutée par le fait qu'on ne lui demande pas le nom de l'entreprise mais seulement le numéro d'entreprise par souci de simplification) et une start-up des technologies de l'information (qui trouvera désuet et inutile de demander un numéro de fax ou de téléphone fixe). Même pour un document juridique on préférera une formulation plus ouverte laissant le choix à l'utilisateur comme par exemple : « *indiquez ici vos 2 moyens de communication préférés (e-mail, GSM, téléphone xe, fax, courrier)...* ». Ces considérations techniques peuvent sembler des détails. En fait il en résulte un inconfort pour l'utilisateur qui est dérouté parce qu'il a l'impres-

sion de ne pas être la bonne cible ou parce qu'il a à faire à une administration qui semble mal le connaître.

Identifier de minimis au premier coup d'œil...

Les administrations octroyant des aides de *minimis* sont sensées délivrer au bénéficiaire une attestation d'aide de *minimis* que celui-ci devra conserver et à laquelle il devra faire référence pour remplir la déclaration sur l'honneur de *minimis* objet du test mené ici. Il semble toutefois que toutes les administrations ne délivrent pas systématiquement de telles attestations. De plus ces attestations ont des formes différentes selon les administrations qui les délivrent et selon les aides octroyées. On comprend de ce fait les difficultés pour un usager de faire la synthèse et d'avoir systématiquement disponible une liste à jours des aides reçues. Il serait utile à l'inverse de pouvoir identifier facilement une aide relevant de de *minimis*, en particulier en adoptant pour de *minimis* une stratégie similaire à celle d'une marque commerciale représentées par un logo standardisé. Ce logo serait systématiquement reproduit sur toute attestation la rendant bien identifiable quelle que soit sa forme. Pour l'utilisateur le logo de *minimis* deviendrait un signe de reconnaissance éveillant son attention sur le fait que l'aide qu'il reçoit représente une aide d'état dont le montant est plafonné et qu'il doit noter parce qu'on est susceptible de la lui demander pour l'octroi d'une nouvelle aide.

Une attitude emphatique à double sens...

"Nul n'est censé ignorer la loi". L'administration s'abrite souvent derrière

ce principe quelque peu pontifiant pour masquer les marges de progrès encore à faire. "Ce n'est pas à moi de me rappeler au pied levé quelles aides j'ai reçu au cours des 3 derniers exercices fiscaux et lesquelles de ces aides relèvent de de *minimis*. C'est l'administration qui me les a octroyées qui est le plus à même d'en tenir à jour la liste !". Cet entrepreneur du web rencontré lors du test exprime on ne peut plus clairement le sentiment d'abus produit par une administration qui à l'heure de l'open data lui demande de porter la responsabilité de la déclaration sous prétexte qu'il est attributaire d'une aide et que l'administration n'est pas en capacité de vérifier si elle est bien autorisée à la lui octroyer. Moins d'intransigeance envers les bénéficiaires les rendrait certainement plus empathiques vis à vis des progrès d'interconnexion entre administrations encore à faire. Plutôt que de mettre en doute l'honneur de l'usager, un formulaire ne peut-il pas laisser un peu de place au bon sens et à la bonne fois ? Par exemple : "inscrivez ici les financements reçus susceptibles de relever des aides d'état de *minimis*..." ou " si vous avez des hésitations merci de nous en préciser la nature..." ou encore "la formation que vous allez suivre représente une aide d'une valeur de 1200 €. Pensez-vous avec elle dépasser le plafond de 200 000 € sur les 3 dernières années".

Faire sens pour l'usager...

De la conversation avec les représentants des entreprises rencontrées semble se dégager un problème de sens : pourquoi nous fait-on remplir ce questionnaire ? Est-ce bien justifié ou n'est-ce qu'une précaution adminis-

trative ? Voire, comme déjà cité plus haut, la complexité des démarches administratives - ou le manque de volonté à proposer des démarches simplifiées tant au niveau local que dans les exigences européennes - est perçue comme une forme de contrepartie inconsciente pour faire mériter les subsides... Il faut donc mieux expliquer mais sans toutefois alourdir et l'équilibre entre les deux n'est pas simple à trouver. Les répondants aimeraient mieux comprendre de *minimis* mais en même temps ils ne veulent pas perdre leur temps à lire des explications dont ils n'ont que faire. Ces informations doivent clairement apparaître comme optionnelles (à la manière de notules pop-up sur une page web ou de renvois numérotés sur papier). Leur présence est fondamentale : elle fait passer de l'injonction typique des questionnaires administratifs : "renseignez ce champ même si vous ne comprenez pas pourquoi, faites-nous confiance nous nous le comprenons..." au dialogue poli entre personnes censées : "nous avons besoin de cette information pour telle ou telle raison, merci de nous la communiquer..."

Commencer par l'objet et finir par l'administratif...

Un formulaire, la première page est toujours facile, c'est à la seconde que cela se gâte...". Cette remarque ironique d'un des répondants met le doigt sur une difficulté : le changement inconfortable de posture pour l'usager à qui l'on demande au début de répondre de manière mécanique (nom, prénom, téléphone, etc.) et ensuite de faire preuve de discernement et de préparation (au point de citer de mémoire les aides reçues pendant les

3 dernières années). Un autre répondant à qui l'on demande comment il raconterait son expérience du formulaire de *minimis* à un ami, dit simplement : "je dirais l'essentiel : tu dois lister les subsides reçus et certifier que tu ne fais pas partie du secteur de la pêche ou des transports". Voilà qui est bien résumé et qui fait parfaitement sens ! Autrement dit, ne doit-on pas tout de suite annoncer la couleur : il ne s'agit pas d'une « déclaration sur l'honneur » ou d'un « formulaire à remplir » mais d'une liste des subsides reçu à établir. Et la nuance n'est pas des moindres : il s'agit de désigner le document pour ce qu'il est réellement, pour ce qu'il représente pour l'administration, en somme pour sa raison d'être : une liste des aides reçus, une addition des subsides sur les trois dernières années... L'usager gagne en compréhension et en motivation si l'objet de la démarche est annoncé dans son titre plutôt que caché au fil de ses pages. Les renseignements d'identification administrative pourront être demandés après à la fin du document au moment de sa signature. On mobilise ainsi l'usager d'emblée sur la tâche principale en laissant pour la fin les points techniques administratifs faciles à renseigner.

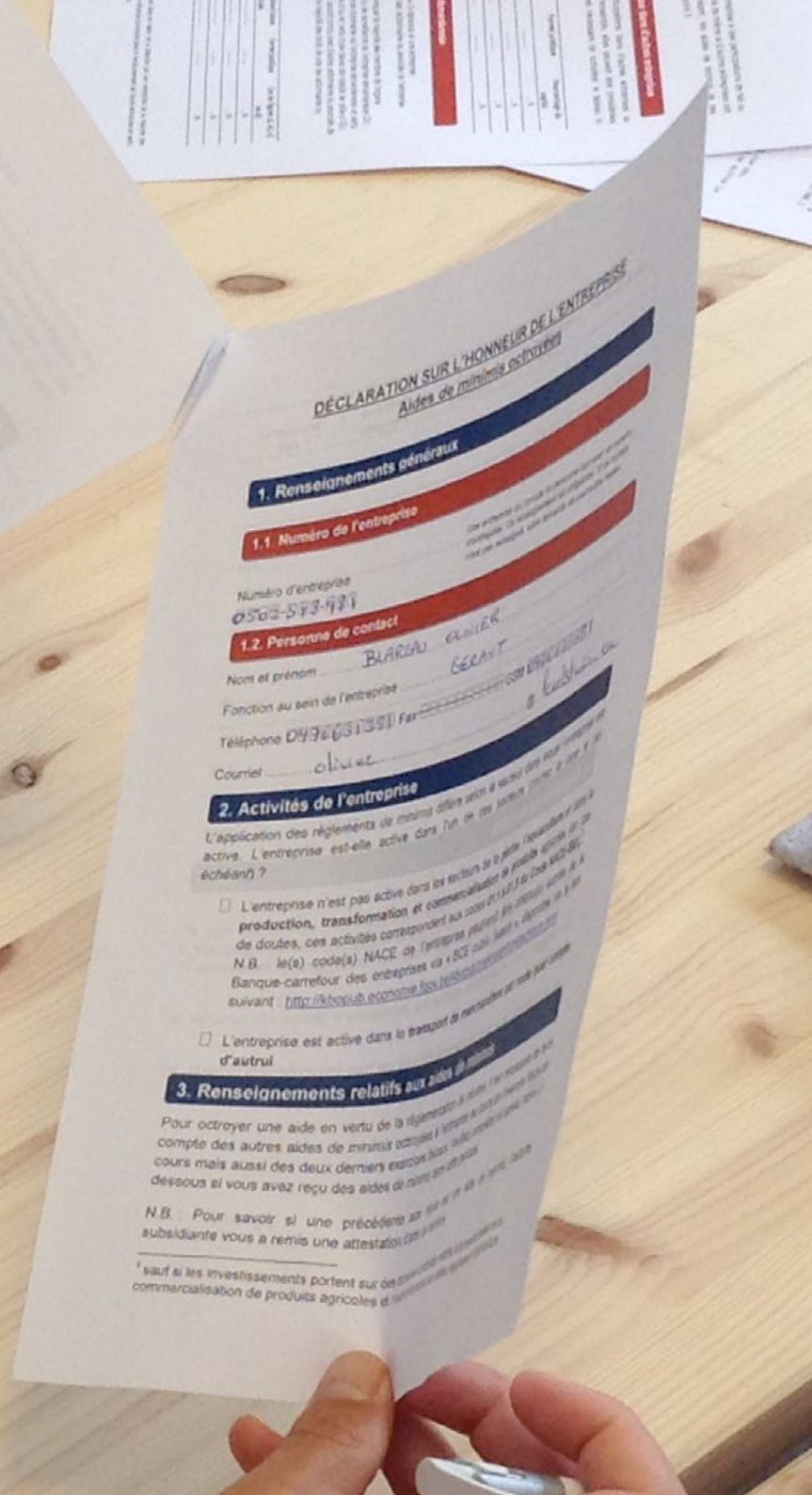
Dépasser le sacro-saint formulaire...

Si l'on suit l'idée précédente on cherchera à définir de quel objet on parle et ce, non seulement pour le formulaire mais pour l'ensemble de la démarche. En effet les différents répondants soulignent l'extrême difficulté de l'exercice demandé : comment se souvenir de l'ensemble des subsides reçus sur les trois dernières années ? Comment savoir lesquels d'entre eux relèvent du dispositif de *minimis* et

lesquels pas ? Comment demander à un des employés de disposer de telles informations administratives et financières et d'engager la signature de l'entreprise ? Au-delà de la simplification du questionnaire et en attendant l'interconnexion des données administratives qui automatisera la procédure, c'est l'ensemble du service de *minimis* à l'usager qu'il faut redesigner. Reposons donc la question : à quoi s'apparente la tâche demandée par l'administration dans le processus de *minimis* ? Quelle métaphore, quel parallèle pourrait-on emprunter pour mieux inscrire la procédure de *minimis* dans les pratiques quotidiennes ? Un commerçant qui tamponne à chaque achat la carte de fidélité de son client ? Un médecin qui remplit au fur et à mesure le carnet de vaccination d'un enfant afin que ses parents n'oublient pas les vaccins qui ont été faits ? Quid

alors d'une sorte de carnet de *minimis* qui serait rempli au fur et à mesure, listant chaque subside relevant de la procédure en permettant facilement de les additionner en fonction des dates d'octroi et auquel le bénéficiaire pourrait se référer quand nécessaire ? Quid d'un simple site ou chaque demandeur de subsides peut ouvrir sa session et y stocker la liste des subsides reçu au fur et à mesure des années fiscales ? Quid enfin d'un simple carnet de *minimis* virtuel accessible sous la forme d'une apps depuis n'importe quel smartphone ? Au moment de la réception d'un subside n'importe quel employé de la structure bénéficiaire complète et met un jour la liste de *minimis* qui est vérifiable par le responsable financier de la structure et disponible à tout moment pour tous les autres employés sollicités pour remplir une nouvelle déclaration de *minimis*.





DECLARATION SUR L'HONNEUR DE L'ENTREPRENEUR Aides de minimis octroyées

1. Renseignements généraux

1.1 Numéro de l'entreprise

Numéro d'entreprise
0500-573-971

1.2 Personne de contact

Nom et prénom BARCAU OLIVIER

Fonction au sein de l'entreprise GERANT

Téléphone 0493603331 Fax 0493603331

Courriel oliviae

2. Activités de l'entreprise

L'application des règlements de minimis offre selon le secteur de la grille (voir tableau ci-joint) active. L'entreprise est-elle active dans l'un de ces secteurs (comme le sera le cas échéant) ?

L'entreprise n'est pas active dans les secteurs de la grille (voir tableau ci-joint) de production, transformation et commercialisation de produits agricoles. En cas de doute, ces activités correspondent au code de l'Annuaire de l'Économie (NACE) le(s) code(s) NACE de l'entreprise (selon le tableau ci-joint) de la Banque-carrefour des entreprises ou « BCE pour brief » accessible en ligne suivant : <http://libropub.economie.fgov.be/annuaire/annuaire.html>

L'entreprise est active dans le secteur de minimis octroyées d'autrui

3. Renseignements relatifs aux aides de minimis

Pour octroyer une aide en vertu de la réglementation de minimis, l'entreprise doit être en mesure de fournir un compte des autres aides de minimis octroyées. L'entreprise a-t-elle reçu des aides de minimis octroyées au cours des deux derniers exercices écoulés (y compris les aides de minimis octroyées au titre de la loi du 15 mars 2002) depuis qu'elle a reçu des aides de minimis octroyées ?

N.B. Pour savoir si une précédente aide de minimis octroyée a été octroyée à une filiale ou à une entreprise subsidiaire vous a remis une attestation (voir ci-joint)

¹ sauf si les investissements portent sur des biens destinés à la production ou à la commercialisation de produits agricoles et

Entretien avec Maxime Piron

Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Département de la Compétitivité et de l'Innovation, Direction de la Coopération et de l'Encadrement.

Comment s'insert cette session de travail en mode labo dans le cadre de développement de notre projet?

Nous avons à plusieurs reprises eu des retours des acteurs économiques se plaignant de la complexité des formulaires relatifs aux aides d'état. Il était clair qu'à un moment ou un autre nous devrions réfléchir à une manière plus simple de remplir nos obligations européennes.

Normalement le circuit classique de développement d'un formulaire est plutôt un processus de réflexion interne. Nous aurions redéfini le formulaire à huis-clos, nous l'aurions mis en application et nous aurions analysé nos erreurs plus tard. Quand vous êtes venu nous interviewer sur la simplification des formulaires de minimis et nous nous sommes dit : pourquoi ne pas profiter du prototypage du Labo pour tester nos premières idées de simplification ?

Que tirez-vous de ce travail en mode labo par rapport à des travaux plus classiques?

« Nous devons faire respecter la réglementation et nous n'avons pas l'utilisateur en tête. »

Le mode labo c'est d'abord pour moi le fait de penser à l'utilisateur avant de commencer à définir une solution. Habituellement nous travaillons surtout en vase clos. Nous cherchons à faire en sorte que la réglementation européenne soit respectée dans les moindres détails. Nous essayons parfois de nous mettre à la place des usagers mais sans jamais aller les écouter véritablement. Notre point de vue est toujours biaisé : nous devons faire respecter la réglementation et nous n'avons pas l'utilisateur en tête. Passer par ce mode Labo, c'est une manière de prendre en compte les attentes des utilisateurs de manière approfondie avant que l'on ne mette le formulaire en service.

« Le laboratoire doit permettre de prendre du recul, de "sortir le nez du guidon" et de se confronter à des apports extérieurs. »

Cette première expérience utilisateur, même si nous aurons sans doute d'autres retours par la suite, nous a déjà permis d'éviter les grosses erreurs.

D'une manière plus générale, quels sont pour vous les bénéfices potentiels et attendus de ce Labo d'Innovation publique à la DGO6 ?

Le laboratoire doit permettre de prendre du recul, de « sortir le nez du guidon » et de se confronter à des apports extérieurs. Cela doit devenir un réflexe lorsque nous avons besoin d'aide : saisir le labo, exposer nos attentes et besoins, recevoir des conseils et des outils pour apporter des réponses adéquates. J'imagine que cela pourrait prendre la forme de séances de travail avec des utilisateurs et avec des supérieurs hiérarchiques.

Le laboratoire doit aussi permettre de générer des idées auxquelles nous n'aurions pas forcément pensé tous seuls. Je pense par exemple à l'idée de faire un carnet de minimis. Nous étions focali-

sés sur une déclaration, mais pourquoi ne pas penser finalement à un carnet comme un carnet de vaccinations rempli au fur et à mesure par l'entreprise et toujours à jour et à disposition pour vérifier la compatibilité des nouvelles aides d'état. C'est une idée qui a déjà fait son chemin ici et qui plaît à beaucoup de monde. De la même manière jouer sur la visibilité du logo de minimis que l'utilisateur fasse le lien entre les différents types d'aides est typiquement une idée que l'on n'aurait pas eu tous seuls.

« Si ces méthodes arrivent à produire des résultats tangibles alors elles seront acceptées. »

Nous avons utilisé le logo actuel en gros comme signe de reconnaissance sur le site internet de minimis en cours de réalisation et nous réfléchissons avec une graphiste en interne à redessiner ce logo pour qu'il soit encore plus marquant et identifiable.

Le problème que l'on rencontre souvent dans l'innovation c'est que nous essayons de réfléchir tous seuls au problème identifié mais cela ne nous permet pas de trouver de meilleures idées.

Est-ce que vous voyez aussi des limites, des critiques, des côtés négatifs au travail en mode Labo ?

La première limite que je vois dans le fait de travailler en mode labo, c'est que la vision véhiculée par ce mode de l'innovation ne percole pas dans tous les milieux de l'administration. Dans certains cas lorsque nous rendons compte à nos supérieurs hiérarchiques, le travail en mode labo n'est pas toujours pris au sérieux. La deuxième limite vient du fait que le travail en mode Labo apparaisse plus long et

ne semble pas adapté à tous les projets. Par exemple si nous proposons de travailler de cette manière pour répondre à une urgence, ça ne passerait jamais. L'administration a ses propres critères par rapport à la quantité de travail à fournir sur un projet même si c'est au détriment du résultat final pour l'utilisateur.

Cependant, si ces méthodes arrivent à produire des résultats tangibles alors elles seront acceptées. Il faut défricher le terrain pour dépasser ces limites.

SYN- THÈSE

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Suite à ces deux ensembles d'expériences très riches et stimulantes quels sont les enseignements que l'on peut tirer ? Qu'est-ce qui est récurrent et pourrait être transposable à d'autres institutions publiques ? Quelles sont les spécificités à respecter, les écueils à contourner, les effets d'expérience à partager ?

Cette synthèse ne s'entend pas comme une conclusion mais plutôt comme une liste ouverte de remarques à discuter, à confronter, à compléter... Elles sont organisées en une dizaine de points saillants mais ne sont aucunement une recette à suivre. Tout au plus une check-list à contrôler avant de s'embarquer dans une nouvelle expérience d'innovation publique...

Encore une fois, ce livre entend tracer des expériences singulières pour les porter à la connaissance de la communauté maintenant bien affirmée des labos d'innovation publique de par le monde. À l'heure où ces nouvelles « formes d'innovations publiques » ont dépassé le stade initial de l'expérimentation, un travail réflexif de capitalisation et d'échanges entre ces multiples expériences est à l'ordre du jour. Cette synthèse est donc bien à prendre comme une contribution ouverte et une invitation à un dialogue plus large...

QUEL POINT DE DÉPART ?

Les motivations qui suscitent le démarrage d'un processus d'innovation dans l'action publique sont maintenant bien connues : sentiment d'inefficaci-

té, perte de sens, mal-être au travail des agents, rigidités et difficultés d'adaptation des services, crise d'image du secteur public, interrogations des institutions dans un macro contexte caractérisé par des mutations profondes, hyper vitesse, augmentation tant des opportunités à saisir que des contraintes à absorber, complexification des problèmes à traiter, réduction généralisée des finances publiques, pression de la participation citoyenne, etc.

ACCEPTER LA COMPLEXITÉ

Quels sont les changements constatés par de là ce tableau quelque peu caricatural ? Certainement une maturation dans la prise de conscience des problèmes à traiter : l'attractivité d'un « Laboratoire d'Innovation Publique » au-delà d'être dans l'air du temps semble trouver ses racines plus profondes dans une certaine acceptation de la complexité de la question publique et dans le constat que les solutions conventionnelles et les modes de faire habituels ne fonctionnent plus systématiquement. Or la transformation de l'administration n'est pas seulement une démarche d'amélioration de la qualité, elle dépasse aussi l'idée que l'administration serait compliquée et qu'il suffirait de la simplifier. Non, les problèmes sont complexes parce que les gens et les agents sont divers et multiples, parce que ce qui marche dans un contexte ne marche pas forcément dans un autre, parce que tout se transforme plus vite que les politiques publiques ne se pensent et ne se mettent en place, etc. Les problèmes sont complexes et c'est normal qu'ils le soient. Il y a,

dans la mise en place d'un Labo d'Innovation, un fond rassurant d'empathie vis-à-vis de cette complexité l'affirmation d'un certain plaisir à aller écouter les usagers qui peinent à remplir un questionnaire, d'un intérêt à cartographier un processus de traitement de dossier, d'un plaisir à chercher avec les agents eux-mêmes comment ils pourraient être mieux accueillis plutôt que de traiter la question en surplomb ou de la résoudre seul sur un coin de table, etc. In fine un début d'acceptation du fait que rien n'est simple et que cela est normal. Il ne suffit pas d'un patch, d'un correctif, d'une amélioration mais bien de changer les outils, les postures pour mieux embrasser et comprendre des faits différents, imbriqués et en interaction permanente. Il s'agit donc d'accepter la complexité et d'accepter l'inconfort de naviguer à vue, dans des milieux flous ou ils nous manquent des repères et il n'y a pas de chemin tracé et balisé.

DÉPASSER L'ADMINISTRATION AU SENS PREMIER DU TERME

Tant à la FWB qu'à la DGO6 (SPW) tous les agents rencontrés semblent se heurter à la tautologie évoqué en introduction du livre et que l'on pourrait résumer de manière lapidaire par : « on n'administre pas l'innovation ». Autrement dit l'ADN des processus de fonctionnement administratifs ne semblent pas très appropriés pour repenser leur propre transformation. L'administration au sens du droit public ou privé assure le bon fonctionnement des services. En informatique, le poste d'administrateur renvoie à la notion de gestion, installation, maintenance,

amélioration, supervision, sécurité. En somme, on n'administre pas l'innovation publique comme on administre un médicament en le faisant avaler bon gré mal gré aux usagers.

Une forme de « management de l'innovation » ou tout au moins de « traitement particulier de l'innovation » semble s'installer dans les structures rencontrées : le Comité de direction fait le choix d'être déstabilisé par un nouvel agent au profil atypique ; on cherche à mieux accueillir les jeunes agents pour préserver leurs forces vives et leur appétit de changement ; on préfère placer les agents moteur d'innovation hors du radar de la direction générale et ce non pas par volonté d'éloignement mais bien pour éviter de dénaturer une posture naissante différente en la soumettant trop à la procédure administrative classique ; on joue le jeu avec des designers venus de l'extérieur sans trop savoir à quel jeu ils jouent parce que l'on sait bien que si l'on ne sort pas de sa zone de confort on n'arrivera pas à transformer le fonctionnement administratif par un fonctionnement administratif seulement.

PROTÉGER L'INNOVATION SOCIALE INTERNE

L'impulsion vient des agents. La FWB comme DG06 (SPW) sont convaincus de devoir entamer un processus d'innovation, de transformation interne qui n'est pas seulement un sentiment diffus ou une conviction de certains mais bien un objectif inscrit dans le Contrat d'administration. Bien conscientes de la difficulté à mettre en œuvre l'innovation de manière descendante, les Directions concernées se saisissent d'une volonté de changement manifes-

tée par des agents comme une opportunité pour enclencher le processus.

Le « management de l'innovation » qui s'en suit est justement prudent en se cantonnant dans un rôle de facilitateur et de protecteur. Les Directions font preuve de ce qu'elles désignent comme un « lâcher prise ». On se retient d'appliquer les règles strictes, de fixer des objectifs précis, d'étouffer l'initiative naissante de batteries d'indicateurs de succès et de critères à respecter. Le rôle de la hiérarchie est marqué comme celui d'un « facilitateur bienveillant ». On cherche « à ne rien imposer, à laisser les choses éclore ». On conçoit la mise en place du Labo comme « un espace d'autorisation » permettant à l'administration de se protéger d'elle-même, « de son organisation, de ses rigidités, de ses cloisonnements » : une bulle qui a l'oreille attentive de la hiérarchie (pour court-circuiter les couches administratives filtrantes, limiter les intermédiaires, etc.) tout en en restant suffisamment loin (pour être plus libre et indépendant, devoir moins rendre de compte, etc.).

(RE)METTRE EN MOUVEMENT

Le démarrage d'un processus d'innovation est décrit dans les deux administrations publiques comme une (re)mise en mouvement au sens littéral. Il faut s'adjoindre des ressources extérieures pour « remettre en marche la machine qui était grippée ». La « corrosion » prolongée de l'administration l'a rendue plus lente mais aussi moins agile. Les modalités de travail du Labo sont appréciées dans le mouvement : « manipuler des choses en couleurs,

en volume. Les gens bougent, changent de point de vue, créent des relations entre eux ».

On cherche à remettre en marche les agents qui, du fait d'une certaine lassitude, « n'y croient plus » sont « désabusés » et « s'autocensurent ». Ces processus d'innovation sont, outre de par la nature interactive, collective et créative, générateurs de plaisir et d'enthousiasme pour les agents. Ils contribuent à « ré-enchanter » le travail.

Le mouvement s'entend aussi dans un aller-retour entre agents et décideurs chacun figé par une image caricaturale de l'autre qui ne voudra pas entendre et pas changer. Une nouvelle figure apparaît qui relie le haut et le bas qui ne s'entendent et ne se comprennent plus. Le Labo d'Innovation s'entoure d'un colporteur, d'un agent de liaison qui assure cette fameuse médiation, qui a l'oreille tant des agents que de la Direction, qui assure la traduction, temporise, rassure de part et d'autre et finalement débloque les processus mis en panne par des « malentendus » ou des « mal-écoutés ».

INSTALLER UNE CONVERSATION DEDANS-DEHORS

Un équilibre dedans-dehors est en train d'être trouvé entre une administration qui aurait trop tendance à externaliser vers des prestataires extérieurs (qu'il faut alors gérer sans avoir souvent le temps de capitaliser) et, à l'inverse, une administration qui viserait l'autonomie (avec la difficulté mentionnée précédemment, de gérer sa propre transformation avec les outils et processus classiques de l'administration). Un Labo demande « suffisamment d'implication de l'interne pour que l'on en prenne soin

et suffisamment d'apport de ressources externes pour ne pas fonctionner en vase clos ». On attend de l'apport extérieur qu'il aide à « s'orienter sur ces questions d'innovation que la posture de l'administration n'arrive pas bien à appréhender ». On attend aussi de l'empathie face au mélange « de craintes, de contraintes, de rêves » de l'interne. On attend de l'agilité pour absorber les périodes de découragement paralysant face aux tâches de transformation à accomplir et d'optimisme exagéré déclenché par les premiers signes de changement. Des nouveaux modèles de collaboration interne-externe semblent émerger. On « fait avec », on « travaille ensemble », « en partenariat ». On sort de l'accompagnement substitutif pour entrer dans le monde du « co », de co-apprentissage, de la co-transformation, de la collaboration « dedans-dehors » et ce, malgré les contraintes des marchés publics, les habitudes de sous-traitance, les réflexes dirigistes de commanditaires financeurs.

REPOSER LES PROBLÈMES

Le Labo d'Innovation ne peut se limiter à la résolution créative de défaillances ou d'imperfections dans les politiques ou services publics et se borner à un rôle de "problem-solving" (résoudre les problèmes). Placé à un niveau suffisamment stratégique au sein des institutions et libre de ses moyens le Labo est engagé dans un processus compris comme "problem-setting" (ré-interroger les problèmes). Ce rôle de "problem-setting" permet de requestionner les paradigmes en place en proposant de changer de points de vue, en investiguant



les problèmes par la rencontre avec des usagers et l'exploration des terrains. Le "problem-setting" pose les questions suivantes : est-ce que le problème dont on parle est-il bien le problème ? Pourquoi est-ce un problème ? Pour qui ? Et si on change de casquette, est-ce toujours un problème ? Est-on sûr que ce que l'on considère comme la ou les causes du problème sont-elles vraiment les vraies causes ? Etc. Reposer les problèmes permet souvent de les contourner.

DESIGNER TOUT AU LONG DU PROJET

« Tous les problèmes de l'administration ne sont pas solubles dans un processus de créativité ». La recherche de l'idée (géniale) constitue la partie saillante et visible des processus d'innovation et naturellement celle sur laquelle on tend à se concentrer le plus. L'attention générale sur le Design Thinking tend à se focaliser sur le processus d'idéation. Mais « Le problème n'est sûrement pas un manque d'idées ou de créativité au sein des services, la difficulté est plutôt de faire de la place aux idées et de rendre possible leur concrétisation ». Le propre d'un Labo d'Innovation ne se limite pas à une salle de créativité. La partie la plus consistante de l'activité est celle de la conduite de projet, du design tout au long du processus. L'enjeu est surtout d'accompagner l'idée, la confronter progressivement à la réalité, l'adapter sans la dénaturer... Dans un milieu à forte viscosité comme celui d'une administration l'effort principal est l'accompagnement du processus d'innovation tant la tentation est forte, une fois l'idée advenue, de revenir à un processus de ges-

tion administrative, d'organisation du déploiement, d'institutionnalisation. Un Laboratoire d'Innovation Publique n'est pas la version revisitée ou 2.0 des « boîtes à idées » de complaisance dont personne ne fait rien. Il doit assurer et accompagner l'implémentation effective de solutions. Il doit aider à transformer.

ATTAQUER LA CULTURE PROFONDE

Les poncifs qui pèsent sur l'administration pèsent aussi sur les agents qui soit étouffent et s'en vont, soit se font une raison et perdent progressivement foi dans l'efficacité de l'action publique. Changer ce processus relève plus du changement de la culture profonde de l'institution que de l'identification et de la résolution de problèmes. Ne pas commencer par vouloir gravir la face nord est une bonne pratique surtout si la marge de progrès est considérable. Il faut des « quick-wins » pour convaincre d'abord. L'enjeu est alors de ne pas se satisfaire d'avoir fait un peu bouger les choses mais de se servir d'un petit pas comme levier pour gagner la confiance et attaquer effectivement la face nord, de faire suivre la créativité toujours plaisante et facile d'actions concrètes et de développements tangibles au risque de sinon décevoir et décourager les forces vives mobilisées. « Sans ce changement de culture il sera difficile d'innover ». La FWB préfère un manifeste plus léger qu'un projet d'innovation et parle de valeurs d'innovation : « du pourquoi il faut changer son rapport à l'échec, encourager la prise de risque, être bienveillant et optimiste, mettre l'utilisateur au centre,

matérialiser et prototyper ses idées ».

À la DGO6 le projet de Labo d'Innovation publique semble émerger d'un décalage constaté par tous entre les capacités d'innovation internes du service public et ce que ce même service demande ou attend des acteurs économiques à travers les modalités d'octroi de subsides, les appels à projets, etc.

Au-delà de ce décalage c'est le sens même de l'innovation qui est différent : on investit dans l'innovation pour rapporter ou pour coûter moins cher, en tout cas on attend de celle-ci - et sans verser dans le « plus avec moins » - quand elle est bien menée un « retour sur investissement de l'innovation ».

Le Labo d'Innovation en tant que lieu physique est un moyen indéniable d'instanciation du changement, de mise en visibilité, d'affirmation que la transformation est en cours. Mais cette matérialisation dans la construction d'un « lieu-Labo » n'est pas le focus principal. C'est le complément, la confirmation de l'adoption d'un « mode Labo » comme processus de travail qui pour effectivement transformer d'énormes institutions doit représenter l'investissement principal pour soutenir la culture de l'innovation.

À CHACUN SON LABO

Comme l'indique Stéphane Vincent, Délégué Général du Labo d'Innovation publique la 27e Région, dans le monde des labos d'innovation publique, on ne peut pas appliquer le principe McDonald's qui consiste à copier-coller et répliquer les mêmes restaurants. Chaque labo doit trouver sa propre

identité, s'adapter à l'histoire et la culture propre à l'administration dans lequel il se crée, composer avec les pratiques et modes de faire spécifiques des agents en place, faire avec les acteurs et parties prenantes particulières qui collaborent avec elle, s'ancrer dans le contexte territorial unique dans lequel il s'installe¹, rassembler et mixer les compétences en présence et les nouvelles à adjoindre, etc. Dans ces conditions, le fameux « one size fits all » (taille unique pour tous) ne sied vraiment pas. Chaque labo est et doit être, par nature, ad-hoc et unique malgré les séries de points communs que l'on peut identifier entre eux. Or ce caractère unique signifie qu'il n'y a pas – malheureusement ou heureusement ! – de recette toute faite à appliquer. Il faut donc accepter que cela va prendre du temps, de l'énergie, et beaucoup d'efforts et de courage et ce sur une longue période. Un labo ne se monte pas en quelques jours, ni même en quelques semaines, ni même en quelques mois, cela prend des années. Et cela s'anime, se fait vivre, et en plus, ça évolue en permanence !

¹ Weller Jean-M2arc, Pallez Frédérique, « Les formes d'innovation publique par le design : un essai de cartographie », Sciences du Design, 2017/1 (n° 5), p. 32-51. URL : <https://www.cairn.info/revue-sciences-du-design-2017-1-page-32.htm>

CRÉDITS

CONCEPTION ET REDACTION DE L'OUVRAGE

François Jégou, Strategic Design Scenarios
Christophe Gouache, Strategic Design Scenarios
Natacha Ghuiste, Usages
Marcelline Bonneau, Strategic Design Scenarios
Martin Lefebvre, Strategic Design Scenarios
Selam Kidanemariam Mebrahtu, Strategic Design Scenarios

CONCEPTION ET RÉALISATION GRAPHIQUE

Christophe Gouache, Strategic Design Scenarios
Martin Lefebvre, Strategic Design Scenarios
Louise Roussiere, Strategic Design Scenarios

CRÉDITS PHOTOGRAPHIQUES

Strategic Design Scenarios

ENTRETIENS

Catherine Bernier, Gradué communication visuelle, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Daniel Collet, Inspecteur Général, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Département de la Compétitivité et de l'Innovation.

Olivier Degryse, Directeur Général, Direction générale de la coordination et de l'appui, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.
Laurie Delmer, Economiste attachée, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Joëlle Demiddeleer, Responsable de la Cellule stratégique et de la Chancellerie du Secrétariat général, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Lucie Dewert, Responsable du projet innovation, Direction générale de la Coordination et de l'Appui, Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

Isabelle Dubois, Directrice, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la promotion de l'emploi.

Chloé Faton, Attachée, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Isabelle Quoilin, Directrice générale Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche.

Thierry Legros, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Promotion de l'emploi.

Vincent Lepage, Directeur, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction de la Politique économique.

Maxime Piron, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Département de la Compétitivité et de l'Innovation, Direction de la Coopération et de l'Encadrement.

Philippe Sadoine, Attaché, Service public de Wallonie, DGO 6 - Direction générale opérationnelle de l'Économie, de l'Emploi et de la Recherche, Direction fonctionnelle et d'Appui.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble des personnes avec qui nous avons eu le plaisir de travailler pour l'organisation de la Journée de l'Innovation à la Fédération Wallonie Bruxelles et pour la co-crédation du Labo d'Innovation Publique (Creative room) au Service public de Wallonie, DGO6, économie emploi recherche. Ces deux projets ont été possibles grâce à l'aide, au support et à l'engagement de multiples parties prenantes : nous prions par avance les personnes qui ne retrouveraient pas leur nom dans la liste ci-dessous, de nous excuser de cette omission.

FWB

Olivier Courtin ; Olivier Degryse ; Joëlle Demiddeleer ; Lucie Dewert ; Julie Lavenne ; Andres Saavedra Ulloa

DGO6

Sylvain Antoine ; Quentin d'Aspremont ; Annette Bastiaens ; Catherine Bernier ; Clio Brzakala ; Catherine Charlier ; Chantal Clarenne ; Daniel Collet ; Paul Coucke ; Laurie Delmer ; Cyrielle Doutrewe ; Carine Dries ; Isabelle Dubois ; Chloé Faton ; Isabelle Haubert ; Raphaël Jassogne ; Véronique Jeukens ; Alain Krafft ; Fabian Lapierre ; Thierry Legros ; Vincent Lepage ; Lisa Lombardi ; Annick Lothaire ; Murielle Marechal ; Magalie Meyer ; Caroline Monin ; Isabelle Pierre ; Maxime Piron ; Charles Plaigin ; Sandrine Quoibion ; Isabelle Quoilin ; Mélanie Rensonnet ; Ivy Saitta ; Monique Siva ; Stephane Thirifay ; Ingrid Thiry ; Philippe Sadoine ; Catherine Stasser ; Nathalie Vagman ; Jérôme Vandermaes ; Stéphane Vince ; Pierre Warnier ; Pascal Widart

COMMENT DÉMARRER UN PROCESSUS D'INNOVATION PUBLIQUE ?

L'amorçage d'un processus d'innovation publique c'est l'amorçage d'un changement. Or, toute transformation de pratiques, de méthodes et d'outils au sein d'une structure, quelle qu'elle soit, prend du temps. Plutôt que d'essayer de « décréter » le changement, il convient de l'enclencher lentement, progressivement ; il s'agit d'une stratégie de "phasing-in".

SDS s'appuie sur plus de 20 années d'expériences en matière d'innovation multiformes conduites dans tous secteurs et à tous les niveaux de gouvernance. En particulier cet ouvrage fait état de deux processus conduits récemment en Belgique : L'organisation d'une Journée de l'Innovation à la Fédération Wallonie-Bruxelles et la mise en place d'un Labo d'innovation publique au Service Public de Wallonie. La narration des deux parcours parallèles est commentée par de nombreux entretiens avec des protagonistes, agents et décideurs impliqués à différents niveaux permettant de décrypter les stratégies empruntées, les risques et les doutes, les moteurs de changement et les apprentissages au fil de l'eau.

Ce livre entend contribuer à nourrir les échanges et la réflexion avec la communauté internationale des Labos d'innovation publique. Les 10 dernières années ont vu l'émergence de nouvelles formes et initiatives d'innovations internes et externes aux organisations publiques. Il est maintenant temps de capitaliser sur ces multiples expériences et pour ce faire un effort de narration et de mise en commun des expériences est fondamental.