

Cahier 25
Les Entretiens Albert-Kahn
Laboratoire d'innovation publique

L'innovation
publique

Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Patrick Devedjian</i>	2
Introduction <i>Patrick Devedjian</i>	4
Les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	7
L'innovation publique : des initiatives locales au changement d'échelle <i>Benoît Landau</i>	11
L'innovation à Pôle emploi <i>Reynald Chapuis</i>	18
Quelle politique adapter aux nouveaux modèles économiques du numérique et à l'économie collaborative ? <i>Carine Saloff-Coste</i>	24
L'expérience du ThinkLab de la Région Île-de-France <i>Véronique Volpe</i>	29
Synthèse prospective <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	37
Biographies des intervenants	40
Programme de la rencontre	42

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés de la volonté de susciter la réflexion sur la mondialisation et de renouveler les formes de l'action publique. Nos différences font notre richesse : comment faire en sorte de mieux valoriser nos singularités tout en permettant une coexistence heureuse ? Tel est l'un des questionnements qui guide mon action.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs et est en train de donner naissance à une nouvelle économie, de nouveaux usages, de nouvelles formes du vivre-ensemble dans l'espace public. Cette révolution est avant tout culturelle, et nous sommes souvent désarmés face aux bouleversements qu'elle entraîne. C'est pourquoi j'ai souhaité préserver à la fois un espace et du temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Conseil départemental des Hauts-de-Seine : c'est dans cet esprit qu'ont été créés les Entretiens Albert-Kahn en octobre 2012.

Laboratoire d'innovation publique, les Entretiens Albert-Kahn ont pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. C'est un lieu que j'ai voulu résolument en avance de phase, libre d'échanges, pour nourrir les confrontations de manière décloisonnée. La projection à dix ans facilite les échanges non partisans entre des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn lui-même avait eu, bien avant l'heure, l'intuition profonde que comprendre les cultures au niveau planétaire était indispensable pour se développer économiquement, socialement, culturellement, et créer un monde en paix. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin. Il soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain.

Aujourd'hui, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Nous y abordons les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* permettent de restituer les échanges et de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

Nous avons la chance de vivre dans une démocratie. Il est de notre responsabilité de la faire respirer en entretenant le débat public et en réhabilitant le temps long. Un nouveau monde se construit : à chacun d'entre nous d'en être co-créateur en « *gardant*, comme le disait Albert Kahn, *les yeux grands ouverts devant la mobilité des faits* ».

Patrick Devedjian

Député et Président du Conseil départemental
des Hauts-de-Seine

Introduction

Patrick Devedjian

L'innovation publique s'est développée plus tardivement que dans d'autres secteurs notamment privé et associatif, mais on remarque que, depuis ces dernières années, elle fait partie du quotidien des organisations publiques.

L'innovation constitue une marque importante de notre territoire, que cela soit la naissance de l'aviation, la présence de grandes écoles ou encore le développement plus récent des industries culturelles. Le Département des Hauts-de-Seine participe à ce mouvement en créant les conditions pour que l'innovation territoriale se déploie. Notre rôle ne se substitue pas, bien évidemment, aux énergies des collectivités territoriales, ni à celles des grandes et petites entreprises ou encore au foisonnement associatif sur notre territoire. Notre action cherche à amplifier l'innovation en reliant et en maillant ces différents acteurs. À la fois grâce à nos investissements dans l'aménagement (voirie, bâtiments, transports, berges de Seine), mais aussi par l'animation culturelle et économique-sociale qui vise une diversité de publics. Enfin, par notre politique d'attractivité qui contribue au rayonnement international du département. Le quartier de Paris La Défense en est une bonne illustration.

L'innovation publique, c'est également celle que l'on s'applique en interne au sein de notre organisation pour améliorer et renouveler notre mission de service public. Tout le monde est concerné par cela, quels que soient son rôle et son statut dans l'administration. Nous avons souhaité une innovation qui favorise la transversalité. La démarche Vision'ère portée par notre directrice générale des services Katayoune Panahi cherche à insuffler un nouvel état d'esprit dans notre administration.

Enfin, l'innovation publique, celle qui vise à anticiper, à préparer l'avenir en réfléchissant à des sujets prospectifs et en expérimentant. C'est tout le sens que nous donnons aux Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique lancé le 18 octobre 2012 soit il y a déjà plus de quatre ans. Cette dynamique visant à décloisonner, à rassembler

nos élus, nos agents administratifs et nos partenaires s'avère utile et bénéfique. Nous sommes le premier Département à avoir adopté cette démarche et nous sommes heureux de voir que nos expérimentations, comme celle sur le renouveau des techniques d'accompagnement social, inspirent bien au-delà de notre département.

Continuons d'apprendre de nos expériences et de celles des autres, de relier l'innovation du dehors à celle du dedans. Continuons de réfléchir ensemble pour renouveler toujours plus notre mission de service public.

Patrick Devedjian
Député et Président du Conseil départemental
des Hauts-de-Seine

Les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine

Carine Dartiguepeyrou

Les différentes expressions de l'innovation publique

L'innovation publique, celle portée par les institutions publiques, agit en interdépendance avec d'autres acteurs et se nourrit de différentes formes d'innovation.

L'**innovation territoriale**, celle de l'économie collaborative, de l'économie sociale et solidaire, l'innovation sociale qui agit sur le territoire départemental que nous devons aider à faire fructifier.

L'**innovation managériale** qui, a travers la démarche Vision'ère portée par notre directrice générale des services Katayoune Panahi, cherche à insuffler un nouvel état d'esprit auprès de l'ensemble des agents, en particulier les managers. Elle s'appuie sur les trois valeurs fortes de notre organisation : la proximité, la solidarité et l'innovation.

L'**innovation expérimentale** qui caractérise notre Laboratoire d'innovation publique et vise à tester des solutions, en valorisant la transversalité des équipes et des compétences, en cherchant à faire autrement à la fois dans nos manières de faire comme dans notre manière d'interagir auprès de nos interlocuteurs.

Les actions du Laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine

Les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique sont nés le 18 octobre 2012. Nous sommes de ce point de vue en « avance de phase » puisqu'un, sinon le premier, laboratoire à avoir été lancé au niveau départemental. Les Entretiens Albert-Kahn sont à l'initiative de notre président Patrick Devedjian. Ils se déroulent dans la maison qui a été celle d'Albert Kahn (1860-1940), financier humaniste, profondément attaché à la culture, et s'inspirent des travaux précurseurs menés par le Comité national d'études sociales et politiques au début du XX^e siècle.

Les Entretiens Albert-Kahn ont comme objectif de promouvoir le décroisement et de favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation de l'avenir de leur territoire. Ils cherchent ensuite à favoriser l'innovation au sein de l'administration comme sur le territoire des Hauts-de-Seine.

Décloisonner et penser le long terme

Le premier objectif des Entretiens Albert-Kahn est de nourrir la réflexion prospective du Département, en contribuant à mieux comprendre les grandes mutations de notre monde, l'impact des mondialisations et l'innovation sociétale. Les Entretiens Albert-Kahn abordent, trois fois dans l'année, des sujets de réflexion et prospectifs aussi variés que le vivre-ensemble, les monnaies complémentaires, l'open data, l'innovation numérique, les biens communs, le leadership de demain, le rôle de la culture, les villes de demain etc... Ils convoquent également les arts (danse, musique, poésie, photographie etc.) pour solliciter notre intelligence émotionnelle.

Par ailleurs, ils proposent deux fois par an des matinées de management prospectif (innovation managériale, intelligence collective, leadership apprenant, etc.) dédiées aux élus et aux agents du Département. Ces temps sont importants et ils visent à créer une cohérence entre l'innovation du dehors et celle du dedans.

Innover et expérimenter

Le Laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine est un lieu d'élaboration de sens et d'expérimentation immédiate. Parmi les expérimentations menées, nous pouvons citer les jardins sur les toits, la mise en place d'un logiciel libre pour aider les porteurs de projets d'économie sociale et solidaire à formaliser leur *business plan*, l'économie collaborative appliquée au territoire ou encore les tiers-lieux.

Par définition, toutes ces expérimentations ne sont pas systématiquement déployées. Elles interviennent en amont de nos politiques publiques. Elles peuvent donc être corrigées ou redéfinies si nécessaire ou déployées telles quelles, voire abandonnées. La mise en œuvre des expérimentations suit un protocole qui permet « une mise sous cloche » pendant les six mois de l'expérimentation créant ainsi les conditions pour le droit à l'erreur.

Le management du projet se fait uniquement avec les équipes internes du Département dans une dynamique qui favorise la transversalité et la collaboration. Une évaluation de l'expérimentation est menée et implique les agents et les cadres ayant participé à l'expérimentation comme les élus l'ayant soutenu.

La dernière expérimentation menée, celle qui portait sur le renouveau des techniques d'accompagnement social (voir le *Cahier* n° 23 ainsi que son *Guide*), sera déployée à l'ensemble du pôle Solidarités. Nous sommes heureux de voir que cette expérimentation fait l'objet d'un intérêt qui va bien au-delà de notre département.

Partage et dissémination des connaissances

Tous ces travaux font l'objet de publications. À ce jour, 25 *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* (format papier et électronique) ont été réalisés et plus de 23 000 exemplaires distribués. Ces formats sont, en particulier, appréciés de nos élus et de nos partenaires, les collectivités territoriales. Le site web des Entretiens Albert-Kahn relaye les *podcasts* des conférences et les EAK contribuent à la revue *Vallée de la Culture*. La fréquentation du site web des Entretiens Albert Kahn augmente d'année en année ; elle a atteint 4 769 sessions en 2016 pour 8 831 pages vues.

Carine Dartiguepeyrou
Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn

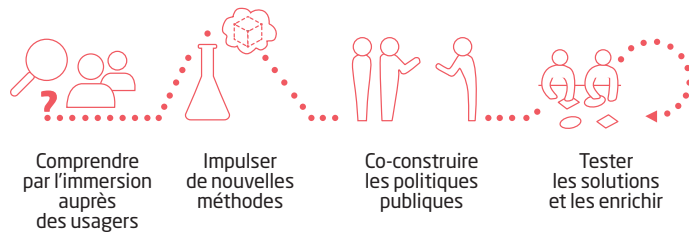
L'innovation publique :
des initiatives locales
au changement d'échelle

Benoît Landau

L'innovation est une nécessité, et une opportunité pour le secteur public. Face à une complexité croissante des enjeux et des demandes sociales, et dans un contexte budgétaire de plus en plus contraint, il est devenu indispensable de trouver de nouvelles solutions pour répondre aux défis des administrations. L'innovation est aujourd'hui un des leviers de la stratégie de modernisation mise en œuvre par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP¹), service rattaché au Premier ministre et qui anime notamment la dynamique d'innovation publique en France.

Vous avez dit « innovation publique » ?

Si l'usage combiné des notions d'innovation et de secteur public étonne encore certains, la réalité est bien là aujourd'hui. Mais qu'entend-on exactement par innovation publique ? Pour nous, il s'agit de l'usage de méthodes nouvelles pour répondre aux besoins des administrations. Plus précisément, nous voyons trois dimensions fondamentales dans l'innovation publique : des méthodes de travail, des résultats concrets et un état d'esprit pour les agents publics. Cet ensemble concourt à un objectif simple : concevoir autrement les politiques publiques.



De nouvelles méthodes de travail pour les administrations

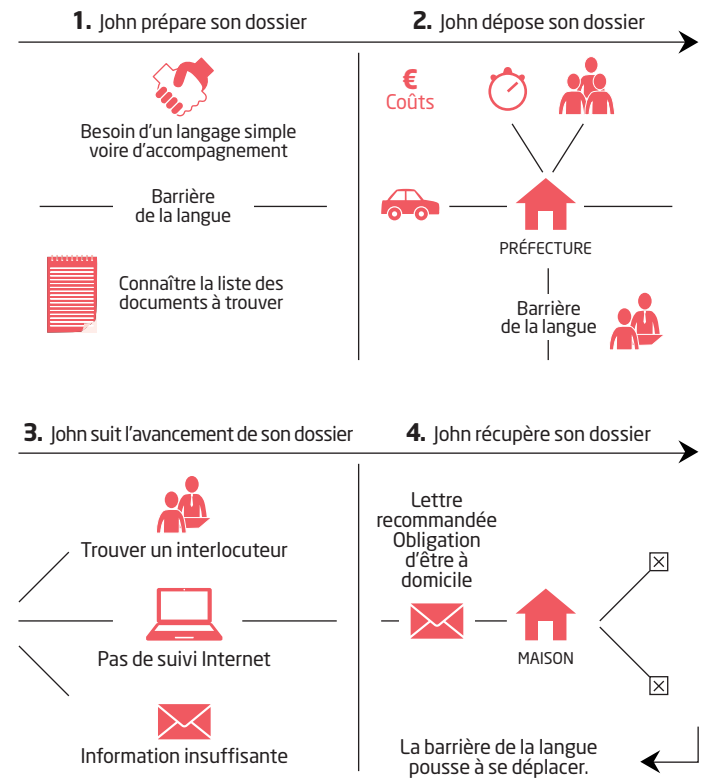
Qu'elles s'inspirent du design, des sciences comportementales, de l'« *open innovation* » ou de l'expérimentation, les méthodes qui caractérisent aujourd'hui l'innovation publique ont en commun plusieurs principes :

- partir des besoins observés sur le terrain, pour s'assurer d'une formulation adéquate du problème, et favoriser une construction « ascendante » des politiques publiques ;

(1) Le SGMAP a été créé le 31 octobre 2012 avec le souhait de se doter d'outils indispensables pour mettre en œuvre la modernisation de l'action publique.

- intégrer l'expérience des usagers, avec une précision qui ne peut être résumée par des données ou un simple recueil d'opinions ;
- mobiliser des équipes pluridisciplinaires, en intégrant des compétences peu répandues dans la fonction publique : design, ethnographie, sociologie... ;
- associer les parties prenantes (agents, usagers, associations, entreprises...) autour de solutions concrètes, en testant rapidement des premières solutions qui rendent tangibles la réponse à apporter face au problème à résoudre.

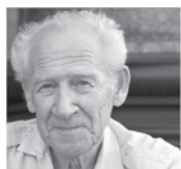
Un des outils aujourd'hui les plus répandus est celui du « parcours usager ». Il s'agit de dessiner, puis de modéliser le processus de mise en œuvre d'un service public tel qu'il est vécu par un usager (*exemple ci-dessous pour une personne étrangère voulant modifier sa carte grise*).



En se mettant dans les pas, voire dans la peau, de l'utilisateur, certains problèmes jusqu'ici peu visibles sautent aux yeux des agents, et des postes de solutions apparaissent parfois très rapidement. Ce retour en miroir sur le service public tel qu'il est réellement vécu par les usagers est souvent un bon levier pour initier un changement parmi les agents, qui voient d'un autre œil leur travail quotidien.

Un autre exemple d'outil est celui des « *persona* ». Le « *persona* » est une personne fictive stéréotypée, incarnant un profil d'utilisateur d'un service ou d'un produit (caractérisé par son âge, son sexe, son métier...). C'est un outil d'analyse et de représentation pour comprendre les usagers des services publics à partir de leurs comportements, attentes et besoins : il permet de susciter l'empathie, et de « faire entrer » l'utilisateur dans les réflexions des équipes travaillant sur un projet. Ainsi, en se demandant si *Roger, 68 ans*, qui n'a pas Internet chez lui, que l'on voit ci-dessous, va réussir à utiliser un nouveau service en ligne, la réflexion devient souvent plus opérationnelle.

Les exemples ci-dessous ont été utilisés par le SGMAP pour un projet de conception de démarches en ligne.



Roger, 68 ans, vit à Molières, à 23 km de Montauban. Il n'a pas Internet chez lui. On lui a dérobé son portefeuille avec sa carte nationale d'identité, son passeport et son permis de conduire.



Horya, 33 ans, divorcée, vit en Ardèche à la campagne. Elle souhaite refaire son passeport et, pour la première fois, le passeport de sa fille d'un an, avant son voyage en Tunisie prévu dans quatre semaines.



John, Britannique de 35 ans, vit dans le Jura et ne parle pas encore le français. Il souhaite déclarer sa nouvelle adresse en France sur la carte grise de sa voiture achetée en 2011.

Des résultats concrets

Si l'usage de ces méthodes suscite en général un intérêt, et un entrain, chez les agents publics qui en font l'expérience, elles produisent également des résultats concrets. Ces résultats sont des services publics, nouveaux ou améliorés, qu'ils soient numériques ou physiques. Nous pouvons citer ici deux exemples de tels résultats.

Le site impots.gouv.fr illustre à ce titre deux méthodes innovantes, utilisées par la Direction générale des finances publiques, avec l'appui du SGMAP. Ce site a d'abord été conçu à partir de l'expérience des usagers, d'une écoute approfondie des contribuables et de la diversité de leurs usages, en particulier en matière de déclaration des revenus. C'est ensuite grâce aux enseignements de l'économie comportementale, et des « *nudges* » pratiqués notamment au Royaume-Uni, que les messages incitant les usagers à la télédéclaration ont été conçus de manière inédite, à l'aune des connaissances sur les mécanismes de décision du cerveau humain. Ces deux leviers ont contribué à faire aujourd'hui de la télédéclaration de l'impôt sur le revenu une réalité pour la majorité des contribuables français.

Au sein de la Gendarmerie nationale, un processus d'innovation participative permet depuis dix ans de faire connaître, primer et diffuser les meilleures innovations créées par des gendarmes sur le terrain. C'est dans ce cadre que plusieurs applications ont été déployées sur les téléphones portables des gendarmes partout en France, comme « *Tranquillité vacances* » pour optimiser les patrouilles selon la localisation des maisons dont les occupants ont signalé leur absence.

L'innovation publique produit un autre type de résultats, tout aussi important : de nouvelles compétences pour les agents publics. En s'inscrivant dans ces démarches, en proposant des solutions, en s'appropriant de nouvelles méthodes pour mieux assurer leurs missions, un nombre croissant d'agents publics apprennent à travailler autrement. L'innovation publique contribue ainsi à enrichir le capital humain des administrations.

Par exemple, dans le cadre du Programme d'investissements d'avenir, le SGMAP accompagne la création de douze « laboratoires d'innovation territoriale ». Portées par les préfetures de région, souvent en partenariat étroit avec des collectivités et d'autres organismes publics, ces nouvelles structures sont autant d'espaces où des dizaines d'agents publics vont se former, par l'action et la conduite de projets concrets, à l'usage de nouvelles méthodes de travail.

Un état d'esprit moderne pour les agents publics

Lors d'une réunion récente de la communauté Futurs publics (la communauté professionnelle de l'innovation dans le secteur public, que nous animons au SGMAP), un participant a dit cette phrase : « *Finalemment, l'innovation publique, c'est surtout un état d'esprit moderne pour les agents publics.* » Cette idée me semble assez juste : au-delà des méthodes, et de ces compétences qui se diffusent aujourd'hui, le point central de l'innovation publique est bien une question d'état d'esprit. Et je crois que « moderne » est le bon adjectif pour le qualifier : il ne s'agit pas de chercher à être en pointe à tout prix, de vouloir par principe une innovation de rupture ou en avance, mais de toujours veiller à ce que l'administration avance avec son époque. Ce n'est donc pas quelque chose de totalement nouveau en ce début de XXI^e siècle. Les administrations innovaient déjà régulièrement il y a cent ans. Mais la puissance des évolutions actuelles nous force à aller plus loin. L'enjeu est aujourd'hui de passer de la marge au cœur du système public français : faire de l'innovation un levier central de la modernisation de nos administrations.

La question du changement d'échelle

Un des sujets les plus importants aujourd'hui au sein de la communauté de l'innovation publique est celui de cette extension des résultats. Comment accroître l'impact des innovations qui ont fait leurs preuves sur un territoire ? Comment en faire bénéficier un plus grand nombre de personnes ? La diffusion des innovations est ainsi à considérer comme un levier d'impact social, mais également d'économies. En mutualisant les solutions efficaces, on peut éviter les redondances de moyens consacrés localement à « réinventer la roue »...

La question du changement d'échelle est double à nos yeux :

- Comment faire grandir les initiatives qui marchent ?
- Quel rôle pour les acteurs publics sur ce sujet ?

Ces questions sont au cœur de la réflexion que nous avons animée en 2015, au sein de la communauté Futurs publics, avec le Commissariat général à l'égalité des territoires, et qui a donné lieu au rapport « Ensemble, accélérons ! »⁽²⁾. Cette réflexion est née d'un paradoxe : si

(2) « Ensemble, accélérons ! Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle », rapport, décembre 2015, SGMAP.modernisation.gouv.fr/le-sgmap

ce besoin de diffusion des innovations semble faire consensus, peu d'acteurs organisent une réponse effective à celui-ci. Ce rapport repose sur une conviction : la diffusion standardisée des innovations, par généralisation (comme le fait une loi, de manière uniforme et sur tout le territoire), ne suffit pas. Le besoin est aujourd'hui avéré de développer l'essaimage des innovations, qui se veut une modalité de diffusion plus souple, pour répondre aux besoins et spécificités de chaque territoire.

À partir d'un travail collectif, qui a mobilisé à la fois des ministères, des collectivités, d'autres organismes publics, mais également des associations, des fondations, et d'autres représentants de l'économie sociale et solidaire, ce rapport présente quatre idées-clés :

- les innovateurs ne sont pas (ou rarement) des « essaimeurs » de leur innovation : ils manquent de temps, ou de capacité de recul, et il y a besoin d'un tiers pour extraire le projet de son contexte local et de sa dépendance au porteur de projet initial ;
- pour diffuser réellement une innovation à grande échelle, il est nécessaire d'accepter que la diffusion de l'innovation se fasse « en mode dégradé » : il ne s'agit pas de diffuser la totalité de l'innovation initiale, mais de se concentrer sur son « cœur du concept » et de laisser une marge d'adaptation aux sites repreneurs ;
- adopter une démarche de « marketing des innovations », en valorisant davantage la solution concrète apportée par l'innovation, plutôt que le processus ayant conduit à sa création, et « l'aventure humaine » chère aux innovateurs, mais qui est rarement un argument clé pour convaincre des décideurs d'en reprendre le résultat ;
- les acteurs publics ont un rôle à jouer sur ce sujet (au-delà du simple appui financier habituel) : en organisant l'essaimage des innovations sociales (pour lequel l'État pourrait jouer un rôle de « passeur d'innovations » entre les territoires, avec les collectivités), et en déployant les innovations publiques au sein des administrations.

Sur ces deux sujets, des outils, des exemples inspirants figurent dans le rapport à l'usage des acteurs publics. Tous ces ingrédients sont là pour développer l'innovation dans le secteur public. Ensemble, accélérons !

Benoît Landau

Chef de projet innovation publique
Secrétariat général pour la modernisation
de l'action publique

L'innovation à Pôle emploi

Reynald Chapuis

Ce texte a fait l'objet d'une contribution à l'ouvrage de Stéphane Bernard et Olivier Pujol, *Tout savoir sur le plaisir d'innover, trouver l'idée, la mettre en œuvre*, Éditions Kawa, octobre 2014.

Comment concilier un service public et ses missions clairement établies par la loi et notre propre capacité à intégrer la notion de « valeur » au sein de notre établissement ? Comment ouvrir Pôle emploi à son écosystème ? Comment capter les idées pour mieux accomplir ces missions et nous transformer ? Le concept d'innovation est-il compris de la même manière par toutes les parties prenantes et ses enjeux sont-ils intégrés ?

L'innovation est un humanisme !

Être capable de considérer que chacun peut apporter des idées, des intentions, des propositions et *in fine* des innovations est une valeur intrinsèque de la responsabilité sociale, mais aussi une sorte de retournement copernicien dans une organisation à la fois hiérarchique et structurée. Lorsque nous écoutons les 53 000 collaborateurs en les « challengeant » sur des questions clés pour Pôle emploi, lorsque nous captions dans le cadre d'un système complet de l'innovation leurs intentions, leurs idées par le biais d'une plateforme collaborative, nous mettons au cœur de notre système d'innovation l'homme et sa capacité à intervenir tant sur notre offre de services que sur notre organisation. On sait que 85 % des idées en moyenne proviennent des collaborateurs des entreprises ou des organisations. Savoir valoriser ce potentiel c'est déjà se reposer la question de son mode de management, de la collecte des idées, de la participation active et non subie à trouver de la valeur, de la valorisation aussi de chacun. Voilà pourquoi faire de l'innovation est un humanisme.

Les expérimentations ou « savoir qu'on ne sait pas »

Toutes les organisations vivent aussi avec leurs représentations, certains diront leur culture, et il est essentiel de revoir à l'aune de la preuve, de l'expérimentation, certaines des représentations qui ne permettent plus ou pas d'accéder à une nouvelle source de valeurs. Ainsi tous les sujets sont ouverts à l'innovation. Cette liberté d'investigation, cette (re)prise de parole est un excellent moyen aussi de stimuler l'expression de chacun. Afin d'objectiver la valeur d'un dispositif innovant, et permettre d'ouvrir des champs d'investigation, nous avons décidé de lancer un programme d'expérimentations nationales, programme qui a été animé au niveau de la direction générale mais avec les représentants des directions régionales pour être au plus près du terrain. Bien entendu, le cadre détaillé de chaque expérimentation comprend un dispositif d'évaluation afin d'en dégager les conséquences quantitatives ou qualitatives. Une expérimentation

est toujours un succès lorsque l'on a su en tirer tous les enseignements, y compris si le dispositif expérimental n'est pas « industrialisé ».

L'innovation est au cœur des préoccupations de Pôle emploi. Elle est l'une des six priorités du plan stratégique Pôle emploi 2015 « Innover pour améliorer les services et valoriser les expertises ».

L'enjeu consiste à pouvoir en permanence **rechercher des améliorations** et à **anticiper des évolutions de notre activité** dans les prochaines années. Il s'agit donc d'encourager les innovations, **tant au plan national qu'au plan local**, et de permettre la mutualisation des bonnes pratiques.

L'innovation collaborative permet de retourner la dynamique de **transformation** (dans une logique ascendante) de Pôle emploi en valorisant les idées et les bonnes pratiques proposées par l'ensemble des collaborateurs de Pôle emploi.

La prospective a vocation à préparer le service public de l'emploi de **demain**, en élaborant des scénarios possibles d'évolution sur la base de l'analyse des données disponibles et de la compréhension et prise en compte des enjeux et tendances de l'environnement socio-économique, politique, technologique et environnemental. **Pôle emploi a engagé une première réflexion prospective pour élaborer la vision « Pôle emploi 2020 » en septembre 2014.** Ce travail se poursuivra par une démarche continue de veille prospective.

La stratégie (d'innovation) à Pôle emploi doit permettre :

- d'identifier les sujets prioritaires d'innovation et le niveau de ressources et d'investissement à mobiliser ;
- de garantir la cohérence d'ensemble du système d'innovation et sa mise en œuvre opérationnelle.

La gouvernance de l'innovation à Pôle emploi doit servir à :

- piloter le portefeuille de projets d'innovation ;
- contrôler l'alignement des projets avec la stratégie d'innovation ;
- faciliter la prise de décision ;
- donner et maintenir le « rythme » de l'innovation.

Pôle emploi est en train de mettre en place des circuits décisionnels adaptés (simples, agiles et transparents) **pour garantir le traitement des idées et l'accompagnement des projets innovants.** Deux instances clés de pilotage sont prévues : la Réunion de l'Innovation (instruction des idées) et le Comité de l'Innovation (pilotage global de l'innovation, arbitrages stratégiques).

L'innovation doit répondre à des enjeux concrets et avoir une véritable portée applicative. À Pôle emploi, elle vise à :

- créer de la valeur ajoutée pour les trois cibles :
 - . en externe, les demandeurs d'emploi et les entreprises,
 - . en interne, les collaborateurs de Pôle emploi ;
- faire progresser l'organisation ;
- pour, *in fine*, mieux assurer ou remplir différemment ses missions.

L'innovation doit soutenir l'**amélioration des services aux usagers** et permettre d'apporter des réponses aux grands défis actuels du marché du travail, de la politique de l'emploi et de la formation. L'innovation, en soutenant une démarche participative, doit **renforcer le lien et les échanges** entre l'établissement, les agents, les demandeurs d'emploi, les entreprises et les acteurs clés de l'écosystème. L'innovation doit valoriser et **accompagner le partage des bonnes pratiques** pour favoriser l'amélioration continue et également permettre de **faire émerger des projets innovants en rupture.**

Pôle emploi a mis en place un système de l'innovation s'appuyant sur deux briques essentielles : l'innovation collaborative et l'incubation des projets innovants en testant les idées et en les évaluant. Les grandes étapes sont l'idéation (génération des idées et des pratiques), la qualification de l'idée et de la pratique et le test de l'idée appuyé d'une évaluation « scientifique ». Il s'agit d'un véritable dispositif de recherche et développement (R&D) dans lequel s'insère une gouvernance de l'innovation (rejet, mise en œuvre rapide, ou test de l'idée ou de la pratique).

Une plateforme collaborative (InnovAction) a été ouverte à tous les collaborateurs de Pôle emploi le 17 mars 2014 :

- présenter en un lieu unique, tous thèmes confondus, sous un format homogène et convivial, les idées des collaborateurs, les bonnes pratiques, les initiatives locales et les expérimentations ;
- disposer d'un système d'incubation (l'idée une fois déposée peut être commentée, questionnée, enrichie, associée à d'autres idées) pour traiter les idées remontées (incluant un circuit de validation) ;
- susciter la participation en mettant en place une animation permanente à plusieurs niveaux.

Un Forum virtuel de l'innovation a ouvert ses portes le 12 juin 2014 pour :

- valoriser les équipes en région en leur permettant d'exposer leurs idées / bonnes pratiques / initiatives via un stand (un système de vote permettra par ailleurs de récompenser les innovations les plus plébiscitées) ;

- faciliter les échanges entre les différents acteurs du réseau, notamment par l'alimentation en contenu des stands (vidéo de présentation, documentation, *tchat* instantané, mail, évaluation du stand par le visiteur, etc.);
- faire réagir les collaborateurs de Pôle emploi sur l'écosystème qui nous entoure, à partir des pistes d'innovation présentées.

Le forum est sous forme de salon virtuel (format innovant, accessible par l'ensemble des collaborateurs, plus simple d'organisation, tout en réduisant les déplacements (impact sur l'empreinte carbone).

Pôle emploi dispose aujourd'hui de deux dispositifs complémentaires destinés à expérimenter et incuber les projets innovants pour à la fois s'assurer de l'apport réel de bénéfices pour les usagers et l'organisation, et identifier les meilleures conditions de mise en œuvre.

1 - L'expérimentation :

- vise à tester sur un ou plusieurs sites, en conditions opérationnelles, et sur une durée limitée, de nouvelles solutions (« dispositifs »), par les équipes terrain ;
- cadrée par un protocole détaillant les modalités d'expérimentation et d'évaluation permettant de recueillir les résultats et les conditions de réussite ;
- systématiquement associée à un dispositif d'évaluation objectif ;
- conclue ou non par une généralisation au niveau national en fonction des résultats (contrairement à un pilote). « *Une expérimentation non conclusive ne constitue en aucun cas un échec pour ses différents contributeurs* ».

À ce jour, huit expérimentations sont lancées ou à venir. Près de 100 agences sont concernées par les expérimentations en cours ou à venir. Près de 1 000 collaborateurs sont impliqués dans les expérimentations.

2 - Le démonstrateur ou POC (Proof of Concept « faire la preuve du concept »):

- le POC est une démonstration de faisabilité, c'est-à-dire une réalisation courte d'un dispositif, d'une méthode ou d'un outil, pour tester de manière agile les performances / résultats obtenus. Ils précèdent la mise en place d'une expérimentation à plus grande échelle ou d'un projet pleinement fonctionnel.

À ce jour, 17 POC sont terminés, lancés ou à venir.

Le futur laboratoire d'innovation de Pôle emploi... Les lieux d'innovation sont en plein renouvellement et tendent à se multiplier en exploitant différents leviers et sous des formes très variées, selon les objectifs et besoins des organisations qui les mettent en place : lieu de réflexion (*think tank*), espace de démonstration (*showroom*), espace d'expérimentations, plateforme de co-création, incubateur d'entreprises...

Pôle emploi doit définir son propre lieu d'innovation, répondant le mieux à ses enjeux spécifiques et prioritaires. Parmi les enjeux identifiés émerge le besoin de développer un dispositif, une « capacité », permettant :

- de disposer de l'ensemble des informations stratégiques internes disponibles utiles à l'établissement ;
- d'être plus agile et plus rapide dans la conception ou le déploiement de projets ;
- d'intégrer, mobiliser et mettre en relation le plus en amont possible les compétences/acteurs critiques ;
- de disposer d'un environnement de production non « invasif » par rapport à l'activité quotidienne.

Reynald Chapuis

Directeur de l'Innovation
et de la Responsabilité sociale et environnementale
à Pôle Emploi

Quelle politique adapter aux nouveaux modèles économiques du numérique et à l'économie collaborative ?

Carine Saloff-Coste

L'économie collaborative³

Je propose de commencer par une définition, car l'économie collaborative recoupe des formes différentes. L'économie collaborative est une économie de pair à pair. Elle n'est pas basée sur les relations traditionnelles de l'entreprise. Elle repose plutôt sur le partage ou l'échange entre particuliers de biens, de services ou de connaissances, et il peut y avoir ou non échange monétaire. Dans « collaborative », on met aussi le troc, le volontariat, le don. On pourrait ainsi débattre de ce concept « d'économie » collaborative.

Cette économie collaborative a pu émerger et prendre l'ampleur que l'on connaît grâce aux technologies numériques, puisque évidemment pour connecter tous ces acteurs évoluant de façon autonome et non au sein d'une structure hiérarchique classique comme en entreprise, il faut bien un outil : c'est là que le numérique et le réseau sont extrêmement utiles, et sont en tous cas une condition nécessaire à la structuration de ces différents acteurs.

Selon le récent rapport de PWC sur l'économie collaborative⁴, en 2015 l'ensemble des transactions réalisées dans le secteur de l'économie collaborative représente 28 milliards d'euros. Les projections montrent par ailleurs qu'en 2025, ce montant pourrait être multiplié par vingt pour atteindre 570 milliards d'euros ; c'est donc un secteur qui va prendre énormément d'ampleur.

Cette économie connaît une croissance extrêmement forte, extrêmement dynamique. Elle touche tous les secteurs. L'immobilier, avec les espaces de *coworking*, où il n'y a plus un bureau toute la journée pour une personne, mais un espace de travail partagé parfois entre plusieurs salariés d'une même société, voire de plusieurs sociétés en même temps. Le transport de voyageurs avec Uber, mais aussi avec des versions comme Blablacar, qui proposent d'autres solutions avec d'autres modèles économiques. Le logement et l'hôtellerie avec Airbnb... Dans le moins *profitable*, il faut aussi évoquer tout ce qui est AMAP avec des circuits courts, de la production agricole locale directement revendue à proximité. La finance est aussi concernée avec les systèmes de *crowdfunding* et de microfinance. Quasiment tous les secteurs économiques sont donc concernés.

(3) Les Entretiens Albert-Kahn ont consacré plusieurs rencontres à l'économie collaborative, voir notamment le *Cahier* n° 10, « *L'économie collaborative au service des territoires* », juin 2014.

(4) <http://www.pwc.fr/fr/espace-presse/communiqués-de-presse/2016/septembre/economie-collaborative-prevision-de-83-milliards-d-euros-ca.html>

On observe enfin des modèles extrêmement différents avec des rentabilités également très diverses. D'un côté, Airbnb et Uber génèrent des revenus extrêmement importants; de l'autre côté, des petites associations locales ou des dispositifs fonctionnent au contraire sur le don, sans même d'échanges monétaires. Tout type d'échelles, tout type de modèles économiques. La question posée devant ce foisonnement est au fond : comment les collectivités publiques et l'État, qui travaillent sur l'attractivité de leur territoire, sur le développement de l'accompagnement des dynamiques économiques de leur territoire, peuvent-ils se positionner dans ce cadre ?

L'accompagnement des dynamiques économiques, le cas de la Ville de Paris

En France, peut-être avec notre tradition forte de service public, nous sommes sensibilisés à ces notions de partage, de bien commun, de mutualisation des ressources. Beaucoup d'entreprises se sont ainsi développées dans ce secteur.

Quel rôle pour la collectivité ? En fonction du secteur, son positionnement va être assez différent, avec toute une palette d'outils possibles.

D'abord, la collectivité peut être elle-même partenaire et acteur de l'économie collaborative. La Ville de Paris a par exemple mis en place des marchés et des partenariats public-privé pour financer ce partage de service, comme avec Vélib' et Auto lib'. Dans ce cas, la collectivité organise elle-même le partage de la ressource et permet son déploiement à une échelle très importante. Autre exemple qui concerne la collecte de textiles à Paris : nous avons fait le choix de n'avoir qu'un seul opérateur à qui nous allons permettre le déploiement de containers dans tout Paris pour assurer un maillage du territoire. Rester dans du microlocal peut en effet empêcher d'atteindre une échelle suffisante. Pour que le secteur s'organise et puisse atteindre une échelle importante, la collectivité est ainsi obligée de consacrer de l'espace : pour les Vélib', il faut libérer de la place pour les stations de vélo. Il en est de même pour les containers de récolte du textile, pour Autolib', etc.

Deuxième volet : la régulation. La presse en a abondamment parlé. Cette nouvelle économie qui se développe peut échapper à toutes les règles, même à celles du travail, à toutes les réglementations.

Avec Airbnb, au fond, chacun peut devenir un hôtel, sans pour autant obéir à la même réglementation. Par ailleurs, se créent aussi des effets

d'aubaine, c'est-à-dire que, notamment dans le cadre du logement, le risque était de voir Paris se vider complètement de ses habitants et d'avoir uniquement des appartements utilisés pour la location temporaire. Un certain nombre de villes, dont Paris, ont donc mis en place une réglementation pour s'assurer qu'on restait bien dans le cadre de l'économie collaborative et éviter qu'un business énorme se crée avec de vrais acteurs économiques qui auraient dû suivre la même réglementation que les hôtels. Dans notre cas, nous avons limité les locations aux résidences principales, pour une durée de quatre mois maximum. Par ailleurs, si vous voulez transformer votre logement pour la location permanente, vous devez faire compensation, c'est-à-dire que vous devez acheter des bons pour créer du logement ailleurs. Nous considérons qu'il y a changement de destination de votre logement dès que vous devenez une entreprise. Nous avons mis ainsi en place une réglementation pour limiter les abus, pour que cette activité puisse se développer en essayant d'en limiter les effets pervers. Nous ne sommes d'ailleurs pas la seule ville à l'avoir fait. De nombreuses autres villes s'y sont mises, y compris des villes qui ont pourtant la réputation d'être plus libérales ou libertaires... Par exemple, à Berlin, c'est désormais interdit. Barcelone a également adopté une législation beaucoup plus stricte que nous. Il faut donc essayer d'encadrer cette nouvelle économie.

Troisième volet : le soutien au développement d'initiatives intéressantes mais dont le modèle économique n'est pas complètement performant. À la Ville de Paris, nous avons mis en place un plan notamment pour favoriser le développement de l'économie circulaire. Par exemple, nous soutenons le déploiement de ressourceries-recycleries : ce sont en effet des acteurs qui ont beaucoup de mal à trouver un équilibre économique, surtout dans Paris du fait du prix élevé de l'immobilier. La collectivité essaye de les aider dans leur développement. Il y a aussi un travail engagé sur le gaspillage alimentaire, pour essayer de le limiter, en organisant à la fois des collectes au sortir des supermarchés et des cantines scolaires. C'est de fait très compliqué à mettre en œuvre parce qu'évidemment, dès qu'on parle de nourriture, il faut respecter un grand nombre de normes d'hygiène, notamment si l'on redistribue ces aliments.

Ensuite, dans l'action, cela passe par des subventions, par le fait d'offrir des locaux aux loyers modérés, d'essayer de développer des bonnes pratiques. Mais les expériences restent quand même très locales et pas forcément à l'échelle de notre territoire.

Un autre axe de travail important, c'est le changement d'échelle parce que l'économie collaborative, c'est après tout de considérer chaque Parisien, chaque citoyen comme un acteur économique par lui-même.

C'est-à-dire que moi, je peux aider un chômeur à retrouver du travail, je peux aider au tri des déchets et en réduire ma production, ou je peux consacrer une des chambres de mon appartement à l'accueil, etc. Tout un tas de choses est possible si l'on fait évoluer ses pratiques. Ce qu'on voit bien en effet, c'est qu'à partir d'un certain seuil, pour la collecte de déchets par exemple, si l'on souhaite trier plus sans impliquer le citoyen, sans en faire un acteur, alors dans ce cas, c'est la collectivité qui va devoir tout trier. Et bien évidemment, payer pour ce tri en régie est quelque chose d'extrêmement coûteux : et compte tenu du contexte actuel des collectivités et des États en général qui ont beaucoup de mal à élever le niveau d'impôts, ce n'est pas une situation viable.

La seule chose à faire si l'on veut progresser, c'est d'utiliser cette capacité collaborative de tout un chacun, dans le cadre commun d'organismes de fonctionnement notamment des villes et il y a énormément de secteurs où c'est possible. L'emploi est une question, le social également. Par exemple, on pourrait imaginer que chaque Parisien soit parrain d'un nouvel arrivant. Il y a des millions de choses à développer et, là encore, on est sur une forme de partage de notre temps, de nos savoirs, dans le non monétaire. Cela fait aussi partie de l'économie collaborative.

La Ville de Paris cherche aussi à davantage impliquer le citoyen dans les projets et politiques mis en œuvre par le biais du budget participatif qui permet aux Parisiens de proposer des idées et de voter pour celles qui leur paraissent les plus intéressantes : les projets retenus sont ensuite étudiés et mis en place par la Ville. C'est ainsi 5 % du budget d'investissement, soit près d'un demi-milliard d'euros, que Paris consacre à tous ces projets portés par les citoyens eux-mêmes.

Pour conclure, il me semble que pour penser le développement de cette économie, dans laquelle il y a beaucoup de modèles différents et qui touche à peu près tous les secteurs, nous devons vraiment nous reposer la question de ce qui fait marcher notre société, cela interroge notre contrat social. Il y a aussi du travail pour les universitaires et les penseurs sur les concepts employés ! On voit d'un côté qu'il s'agit d'un bien public qui est mutualisé, mais en même temps, le citoyen participe aussi. Ce qui souligne aussi la limite de l'action publique.

Carine Saloff-Coste
Directrice de l'Attractivité et de l'Emploi
à la Ville de Paris

L'expérience du ThinkLab
de la Région Île-de-France

Véronique Volpe

Lancé fin 2014 par la Région Île-de-France, « #LeLabldf » a été élaboré comme outil d'anticipation et d'aide à la décision économique, avec l'ambition de permettre aux acteurs économiques et sociaux, aux élus de la première région française, de fonder leur action sur une meilleure vision prospective. J'ai eu la chance d'en avoir la responsabilité de conception et de mise en œuvre, en partenariat avec Anne-Marie Romera puis Vincent Gollain, directeurs du département Économie de l'IAU⁵.

Pilotée à partir d'une équipe restreinte Région-IAU travaillant en réseau avec l'écosystème francilien et international le plus large (chercheurs, économistes, prospectivistes, mais aussi monde de l'entreprise, start-up, journalistes, société civile, lycéens), cette démarche de prospective collaborative a rencontré une réelle attente de la part des acteurs, lui permettant de s'appuyer sur plus d'une vingtaine de partenariats exceptionnels⁶.

Structurée autour du sujet de recherche central : « *Quel modèle de développement pour l'Île-de-France face aux enjeux d'une économie globalisée, numérique et durable ?* », la production du Thinklab a été fléchée très opérationnellement sur une contribution à l'élaboration de la future Stratégie économique régionale 2016-21⁷, garantissant un débouché concret à ses préconisations.

Les réflexions suivantes sont en partie issues de l'un des groupes de travail du Thinklab, « Métamorphoses », que j'ai copiloté et animé avec Véronique Lamblin, directrice d'études à Futuribles.

L'innovation publique, au risque du complexe

Plus neutre que celui de progrès, le terme d'innovation pourrait sembler aujourd'hui radicalement dépassé face aux mutations fondamentales

(5) Institut d'Aménagement et d'Urbanisme.

(6) ARENE IDF, L'Atelier, Banque de France, Bpifrance Île-de-France, CCI Paris Île-de-France, CESER, CGET, CNAM, Défi Métiers, DRIEA, École d'Urbanisme de Paris, la Fabrique de l'industrie, France stratégie, Futuribles international, Insee Île-de-France, Institut CDC pour la Recherche, Mines Paris Tech, MIPES, OFCE, Pôle emploi IDF, Paris Région Entreprises, SGP ...

(7) « SRDEII 2016-21 » finalisé en décembre 2016, consultable en ligne sur www.iledefrance.fr/debats-publics/strategie-regionale-croissance-emploi-actualite

Ainsi qu'une synthèse des travaux du Thinklab : www.iledefrance.fr/sites/default/files/srdeii-synthese_groupe_travail_prospectifs.pdf

qui traversent l'époque. Mutations, métamorphoses même, qui nous demandent bien plus souvent de « renverser la table », jusqu'à nos modes de pensée les plus ancrés, nos intérêts de court terme, nos « instincts » les plus sédimentés.

L'innovation comme invention de biens, services et usages originaux ou technologiquement plus avancés, reste le moteur, voire le mythe fondateur, de la société de consommation et de l'économie privée.

« L'innovation publique », que nous définirons simplement comme innovation relative à des structures publiques, se révèle moins lisible d'emblée. À la fois garantes de l'ordre social établi et disposant de moyens réduits, car limités aux seuls deniers publics, les structures publiques ne sont-elles pas structurellement condamnées à présenter un retard face aux innovations du privé ?

L'étymologie nous dit tout le contraire, qui n'associe « l'innovation » qu'au domaine du public⁸. La chose publique étant définie par sa représentativité démocratique de la population, les changements de celle-ci vouent l'administration à être aux avant-postes de l'évolution sociétale, cette démarche relevant du principe juridique de mutabilité. Travailler dans la sphère publique, c'est ainsi, avec l'accélération des mutations, traquer, anticiper les évolutions socio-économiques et technologiques pour adapter le fonctionnement de l'administration et l'offre de ses services. Il en va de la défense de l'intérêt général, de la préservation de la plus grande part d'avenir aux populations, mais aussi de la légitimité des élus. Il reste que l'administration a désormais une motivation supplémentaire, existentielle, pour innover.

L'« uberisation » de la société, prise dans son sens de disruption négative, voit des plateformes numériques privées prendre en charge des pans entiers de services parfois publics, parce qu'elles ont su les délivrer de façon plus économique ou efficace, fine ou ludique, créer un accès « désintermédié » plus transparent, adresser de nouvelles valeurs, remettant en cause jusqu'aux concepts de base de l'économie.

C'est cette nouvelle complexité du réel, et ce nouveau risque, qui intiment au public d'innover.

(8) Innovation : 1297 *innovacion* « transformation d'une ancienne obligation par substitution d'un nouveau débiteur à l'ancien » ; 1559 Littre « faire des innovations dans l'état de la chose publique » - Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales.

Quelques défis parmi les plus essentiels selon nous de l'innovation publique.

Repenser l'action publique à partir de la puissance du digital

Muse de la prospective, la science-fiction préfigure souvent le réel à venir : le film de René Barjavel de 1947⁹ pressent de façon stupéfiante le règne futur de la téléphonie mobile, voire l'Internet des objets.

Pourtant, la science-fiction elle-même n'avait pas imaginé le web mondial, la puissance de ses développements actuels ni ceux de l'intelligence artificielle. Tel est le contexte du défi qui se pose aux administrations publiques : repenser fondamentalement la définition de l'intérêt général et les actions de service public à partir de la « puissance de feu » que permet la digitalisation du monde. Digitalisation qui, comme toujours dans les mariages avec la science, s'opère selon les intentions « pour le meilleur ou pour le pire ».

En l'occurrence, l'avance technologique prise par une poignée de sociétés opérant « au-dessus » des États¹⁰ sur la capture et le traitement fin des données numériques mondiales, avec le consentement tacite, le plus souvent non éclairé, de la communauté des internautes, a de quoi alerter les puissances publiques européennes. Reprendre un minimum de souveraineté sur un enjeu aussi stratégique d'un point de vue du respect de la vie privée des individus que du point de vue géopolitique (les GAFA connaissent aujourd'hui mieux les administrés français... que les administrations elles-mêmes) apparaît un enjeu incontournable, comme l'ont souligné pour le Thinklab Nozha Boujemaa et Stéphane Grumbach (INRIA). En ce sens, la création en décembre dernier par le secrétariat d'État au Numérique et à l'Innovation d'« une plateforme collaborative scientifique destinée au développement d'outils logiciels et de méthodes de test d'algorithmes »¹¹ constitue une forme d'innovation publique de premier plan. C'est ici l'État français qui encourage et impulse les prémisses d'une « responsabilité algorithmique » mondiale.

Par ailleurs, si le numérique questionne toute la « chaîne de valeur » des entreprises, remettre l'utilisateur au « cœur du réacteur » apparaît comme

(9) Film de moins de 5 minutes « *L'œil de demain* », <http://www.ina.fr/video/I10257139>

(10) Actuellement les GAFA (« Google, Apple, Facebook, Amazon ») et IBM.

(11) Plateforme retenue : « TransAlgo » de l'INRIA.

le point de départ d'autant plus impératif d'une refonte stratégique, démocratique, managériale, des administrations : il s'agit de déduire « de l'utilisateur », voire « sur lui », l'information la plus fine sur ses besoins et aspirations¹², co-décider et coproduire avec lui le « futur public ». Mettant en jeu un renouvellement des schémas de pensée et compétences, l'innovation publique crée finalement une belle opportunité : révéler ou intégrer de nouveaux talents dans l'administration... à commencer par les jeunes générations, dans un marché du travail national trop souvent de « l'entre-soi ». Parmi les préconisations du Thinklab, la nécessité de créer une « cellule miroir » des start-up au sein de l'administration régionale a été recommandée.

Être « au service de » l'intégration de tous dans l'emploi ou l'activité

Les avancées de l'intelligence artificielle et de la robotisation dans quasi tous les champs d'activité humains, y compris dits « intellectuels », rendent plus sensible que jamais la possibilité d'une « fin du travail », même si la notion n'est pas neuve¹³.

Parce que le revenu universel de substitution ou de contribution, actuellement expérimenté dans certaines régions du monde, n'est garanti ni dans sa faisabilité économique, ni dans son acceptabilité sociale ou individuelle, le spectre d'un chômage de masse touchant désormais aussi les « cols blancs », avec son lot de déclassements et de déshérences, hante les sociétés occidentales, et singulièrement la France.

Certes, si la plupart des métiers de demain sont encore inconnus¹⁴, le rapport « *Tomorrow's jobs* »¹⁵ de 2016 anticipe des fonctions neuves liées aux transitions, numériques (« *architectes de réalité virtuelle* », « *responsables d'éthique de la technologie* », « *créateurs de données IdO* »...) et écologiques (« *créateurs d'énergie* », « *bio-hackers* », « *consultants en stratégie de rewilding* »...). Mais celles-ci seront-elles suffisantes pour compenser les destructions massives d'emplois prévues, alors qu'une réflexion sur la conception du travail et son réaménagement dans nos sociétés contemporaines ne semble pas encore mature ?

(12) Via une nouvelle démocratie participative numérique et les réseaux de data pertinents disponibles. Sur les « civic techs », se référer notamment à l'intervention de Stéphanie Wojcik et Clément Mabi pour France stratégie.

(13) Karl Marx déjà, Dominique Meda, Jeremy Rifkin... Voir aussi « L'homme inutile » de Pierre-Noël Giraud.

(14) Dans une proportion d'un tiers à 70 %, voir Rapport Sénat 2014.

(15) *The Future Laboratory* - Microsoft.

Parce que les agents titulaires de la fonction publique peuvent apparaître « protégés », de ce risque majeur du moins, il y a une forme de devoir moral à mobiliser plus que jamais l'administration au service de la création d'activité pour les entreprises et les individus (pour exemple, le dispositif « JobsNOW ! » de la ville de San Francisco).

Parmi les préconisations du Thinklab francilien :

- aller vers une « éducation plaisir pour tous, tout au long de la vie » (Daniel Kaplan pour le Thinklab) : améliorer l'investissement décisif sur la prime enfance, repenser l'éducation aux niveaux culturel et cognitif, redimensionner la formation pour en faire une ressource efficace mobilisable à tout âge ;
- faciliter l'accès à l'enseignement supérieur par le paiement *a posteriori* des frais de scolarité, sur le modèle de la Holberton School (Thierry Weil pour le Thinklab), dans une économie mondiale de la connaissance et une économie française où la faiblesse du diplôme est plus qu'ailleurs discriminante pour l'accès au travail ;
- utiliser l'innovation numérique pour sa capacité d'appariement à grande échelle des demandeurs d'emplois aux offres (cf expérimentation Paul Duan-Pôle emploi), son potentiel d'ascenseur social et de désenclavement des territoires (École 42, simplon.com...);
- réaliser le projet (avec François Prévost) de premier « cluster » d'orientation, intégrant la motivation profonde de l'individu - c'est elle qui crée souvent la capacité - et réellement en prise avec l'emploi.

Porter un projet de qualité de vie alliant culture, écologie et épanouissement humain

Vue de l'étranger, même en ces temps plus troublés, la France détient une sorte de martingale secrète du bonheur. Un équilibre national parfait, entre art de vivre et élégance, naturalité et intellectualisme.

Vu de l'intérieur pourtant, même le paradoxe français du « malheur public et du bonheur privé » (« *Le monde/le pays court à sa perte... mais je m'en sortirai* » : résultat rituel des enquêtes menées par les agences de publicité sur la confiance en l'avenir, autrui et les institutions) est en train de vaciller. Le pessimisme gagne désormais plus nettement les individus, pour leur destinée individuelle et plus encore pour leur descendance.

Or, l'une des sources d'optimisme objectif pourrait bien venir, à côté de la valorisation d'atouts nationaux exceptionnels, des jeunes générations justement et de l'évolution occidentale des valeurs dont elles sont

les figures de proue. Ainsi, l'aspiration à une certaine autonomie, à un développement continu de soi, à une moindre soumission à l'autorité et à une démocratie renouvelée, portée notamment par les « Millenials », devient-elle une attente fondamentale et une clé pour l'attractivité des institutions comme des territoires.

La notion élargie de « qualité de vie » devient une synthèse opérante de ces aspirations.

Parmi les préconisations du Thinklab francilien : intégrer pour le futur modèle économique de la Région Île-de-France un projet de qualité de vie unique, en liaison avec l'aspiration à une « *smart Region* » et le potentiel idéal de « *living lab* », intégrant des atouts aussi fondateurs que la culture et l'écologie, mais aussi la notion « d'épanouissement du capital humain ».

Conclusion

La nouvelle sphère publique verra-t-elle un renversement de la pré-supposée infériorité de l'innovation publique sur l'innovation privée ? N'est-elle pas désormais capable d'une puissance démultipliée à travers la « multitude¹⁶ » des citoyens, autrement plus engagée que les « clients » sur des sujets relevant de ses droits essentiels et de l'étoffe de sa vie même (ex. : succès du programme Climate Co Lab du MIT) ? Si la politique prend traditionnellement en charge l'ordre social, les mutations contemporaines le poussent semble-t-il à intégrer davantage la complexité, voire le chaos d'un monde plus « diffracté ». Repenser l'intérêt général alors que la coexistence de différents systèmes de valeur devient un enjeu social majeur, se prémunir d'actions de puissances étrangères supra-étatiques, faire davantage corps avec la « multitude » en réseau de la société civile et des parties prenantes, tenir ensemble des contraintes également prégnantes pour le sens et la qualité de vie de générations multiples...

Une chose apparaît certaine : les administrés ne toléreront plus d'être la « variable d'ajustement » d'un système public d'un autre âge. Mais parallèlement, la légitimité d'une institution protectrice libre d'intérêts privés toujours plus puissants n'est peut-être jamais apparue aussi

(16) Nicolas Colin et Henri Verdier, « *L'âge de la multitude : Entreprendre et gouverner après la révolution numérique* », 2012.

fortement qu'aujourd'hui. Plus que jamais, certains défis ne pourront être relevés que grâce à une innovation publique prise dans son sens fort (celui, prométhéen, qui œuvre à l'amélioration de la condition humaine - et à celle du vivant) et exemplaire : incarnant les changements prônés pour le territoire, créant un cadre stimulant et facilitateur, affirmant une vision inspirante pour le monde contemporain à partir des transitions.

Véronique Volpe
Cheffe de projet Thinklab,
Conseil régional d'Île-de-France

Synthèse prospective

Carine Dartiguepeyrou

Cet Entretien Albert-Kahn nous a permis de dresser un portrait large, bien que non exhaustif, de ce qui se passe en matière d'innovation publique à différents échelons territoriaux. Nous avons invité différents acteurs publics à venir partager avec nous leur manière d'aborder l'innovation publique et de la pratiquer.

Bien que la diversité d'approches et de styles d'innovation soit réelle, elle laisse apparaître un certain nombre de convergences. La première est le droit à l'erreur. On ne peut entreprendre, encore moins susciter l'innovation sans accepter la prise de risques. L'innovation s'accompagne nécessairement d'expérimentations et toutes n'aboutissent pas.

L'État a un rôle à jouer dans ce domaine, comme « *passeur d'innovations* » pour reprendre l'expression de Benoît Landau. Cela veut dire qu'il doit lui aussi se transformer : transformer ses pratiques, en s'appuyant sur le digital, en favorisant les démarches participatives, l'idéation et l'expérimentation.

« *Les administrations doivent se sentir mortelles* » nous dit Reynald Chapuis. Cela signifie qu'elles doivent aussi se remettre en cause et changer leurs postures. Cela passe par le développement de parcours « usagers ». Cela nécessite d'utiliser de nouvelles techniques comme les « *nudges* » ou les « *persona* », en travaillant de manière plus transversale en interne. Mesurer l'impact des actions de manière systématique et développer la rigueur d'évaluation doivent aller de pair.

Les démarches d'innovation publique sont toujours issues d'une volonté politique à plus haut niveau. L'innovation répond à une « commande publique » comme nous le rappelle Carine Saloff-Coste. Dans le cas de la Mairie de Paris, cela passe par le souhait d'impliquer encore plus les citoyens, les agents devenant des « coproducteurs » de solutions. On est loin de la démarche descendante et hiérarchique d'autrefois ! Les expérimentations en matière de budget participatif des citoyens vont encore plus loin dans les démarches participatives.

Dans le cas du ThinkLab de la Région Île-de-France, on remarque comment les experts sont sollicités pour nourrir la réflexion prospective de la Région et son schéma directeur.

Pour les administrations, la question des talents est importante. Elles restent encore l'apanage de quelques-uns, qui sont plus à l'aise à innover que d'autres. Mais l'innovation, c'est aussi et surtout créer les conditions pour que les agents puissent travailler efficacement. C'est un enjeu pour toutes les organisations.

En matière de déploiement de l'innovation, la question du changement d'échelle est capitale, mais pose de nombreuses questions encore sans réponses. Comme l'indique Benoît Landau, l'essaimage nécessite d'autres compétences que l'innovation. Nous avons besoin de déployer des initiatives qui, à petite échelle, connaissent un succès. Cependant, le déploiement passe par l'implication d'un bien plus grand nombre d'acteurs. Les acteurs publics peuvent aider à mailler plus largement leur territoire, en organisant et cédant, par exemple comme à Paris, la collecte du textile à un seul opérateur pour qu'il puisse atteindre une échelle de rendement suffisante.

Enfin, l'innovation rime également avec l'anticipation. Côté politique publique, l'émergence de l'économie collaborative à « *la rentabilité très différente* » comme nous le rappelle Carine Saloff-Coste ainsi que l'essor du digital et des nouvelles entreprises comme Airbnb ou Uber nécessitent un accompagnement de l'acteur public qui doit chercher pour trouver le juste niveau de réglementation. C'est aussi comme nous l'expose Véronique Volpe, une nécessité pour l'acteur public de se situer dans la complexité, de décider en connaissance de cause pour détourner des évolutions en cours. Les exemples dans le domaine du numérique, de l'intégration économique et de la qualité de vie en région Île-de-France sont très symptomatiques des enjeux à venir.

À ce jour, l'innovation publique reste l'apanage des organisations pionnières, en particulier celle des collectivités territoriales, mais l'on peut s'attendre à ce qu'elle se développe conséquemment dans les années à venir.

Carine Dartiguepeyrou
Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn

Biographies des intervenants

Reynald Chapuis est directeur Expérience utilisateur et Digital chez Pôle emploi depuis juillet 2016, passionné par l'innovation systémique et les nouveaux médias. Ayant rejoint l'ANPE en 2006, il en est nommé directeur de l'Innovation et de la Responsabilité sociale et environnementale en 2012. À ce titre, il participe à la mise en place d'une culture de l'innovation, a lancé un Lab design thinking, open innovation et met en place un partenariat durable avec des start-up RH pour co-innover.

Carine Dartiguepeyrou est politologue et prospectiviste. Elle est secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn.

Benoît Landau est chef de projet Innovation publique et réseaux au Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique, Services du Premier ministre. Il a dirigé le rapport *Faire changer d'échelle les innovations : ensemble, accélérons !* publié en décembre 2015 et anime la communauté professionnelle de l'innovation publique (« Futurs publics »).

Carine Saloff-Coste est directrice de l'Attractivité et de l'Emploi à la Ville de Paris où elle appuie le développement d'une économie solidaire, circulaire et participative. Avant de rejoindre la Mairie de Paris en 2007, elle a travaillé pour le Conseil général de l'Essonne en France et aux États-Unis sur les questions de développement économique et d'aménagement du territoire.

Véronique Volpe a rejoint en 2013 le Conseil régional d'Île-de-France à l'unité Développement pour élaborer et lancer avec l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme le projet de Thinklab économique francilien. Auparavant, elle a mené une carrière en direction de marque dans des grands groupes internationaux et au Canada anglophone puis comme planner stratégique.

Programme de la rencontre du 2 décembre 2016

L'innovation est vitale pour les organisations qui doivent se réinventer en permanence pour survivre. Dans le cas des entreprises de l'économie sociale, du partage ou du numérique, l'innovation est souvent associée à l'agilité, au « faire autrement » et à la capacité de mettre à contribution l'utilisateur. L'innovation ouverte insiste sur la capacité des entreprises à interagir avec leur environnement.

L'innovation publique est apparue plus récemment. Les administrations comprennent la nécessité de faire évoluer leur mission de service public et que cela passe par une adaptation de leur organisation et de leur mode de fonctionnement.

Nous souhaitons aborder l'innovation dans le secteur public sous différents angles et à différentes échelles territoriales en cherchant à répondre aux questions suivantes :

- Comment rester à l'écoute de ses usagers et évoluer avec eux ? Comment prendre en compte une diversité de situations et de besoins ?
- Comment créer les conditions pour expérimenter, évaluer et déployer à plus grande échelle ?
- Et enfin, sur quels types de talents s'appuyer ? Comment les attirer et les valoriser ?

Carine Dartiguepeyrou

« Les Entretiens Albert-Kahn, Laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine »

Benoît Landau

« L'innovation publique : des initiatives locales au changement d'échelle »

Reynald Chapuis

« Pôle emploi, quel modèle d'innovation ? »

Carine Saloff-Coste

« Quelle politique adapter aux nouveaux modèles économiques du numérique et à l'économie collaborative ? »

Véronique Volpe

« L'expérience du ThinkLab de la Région Île-de-France »

Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn organisés par le Département des Hauts-de-Seine s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décroisement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.