



**HAL**  
open science

## Les défis de l'innovation

Julie Beaudoin

► **To cite this version:**

| Julie Beaudoin. Les défis de l'innovation. Gestion et management. 2020. dumas-03151069

**HAL Id: dumas-03151069**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151069>**

Submitted on 24 Feb 2021

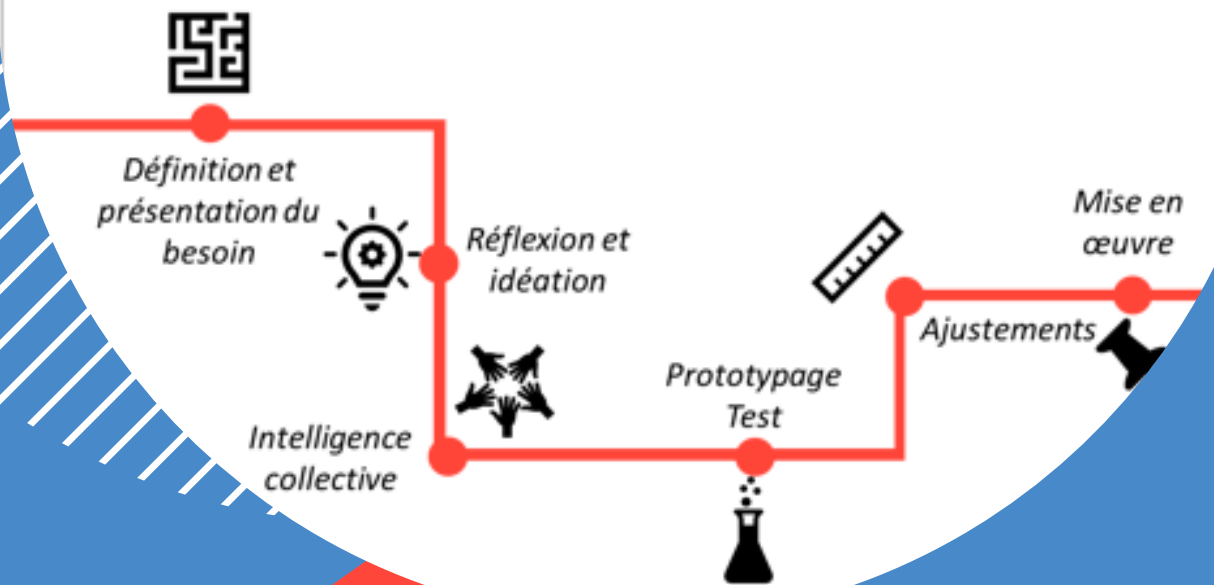
**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License

# LES DÉFIS DE L'INNOVATION



## RAPPORT DE STAGE

*Direction de la Qualité et de la Performance*  
Conseil Départemental de la Mayenne (53)

Jun– Juillet 2020

Julie BEAUDOIN

# SOMMAIRE

## RAPPORT DE STAGE

I.	La structure d'accueil .....	2
1.	Le Conseil Départemental .....	2
2.	Et l'innovation dans tout ça ?.....	3
a)	La Direction de la Qualité et de la Performance .....	3
b)	Le MayLAB .....	3
II.	Les métiers et missions.....	4
1.	Mon portrait .....	4
a)	Mes expériences antérieures .....	4
b)	Mes compétences en management de l'innovation.....	5
c)	Le choix de ce stage.....	6
2.	Le portrait de Céline (tutrice).....	6
a)	Céline et l'innovation .....	6
b)	Son quotidien.....	7
c)	Ses compétences.....	7
3.	Le portrait de Marie Danielle.....	8
a)	Pourquoi interviewer Marie-Danielle.....	8
b)	Son retour d'expérience .....	8
III.	Mon expérience .....	9
1.	Mon organisation de travail .....	9
2.	Mes missions.....	9
IV.	Mon rapport d'étonnement .....	11
1.	La complexité d'une direction transversale .....	11
a)	Un cadre hiérarchisé aux enjeux politiques .....	11
b)	Des projets variés .....	11
c)	L'importance de la communication.....	12
2.	Le management de l'innovation dans une collectivité territoriale.....	12
a)	En réponse à un positionnement politique .....	12
b)	Qui répond à un réel besoin .....	13
c)	Qui apporte du nouveau.....	13
3.	Retour sur mes missions .....	14
a)	Observations liées aux missions.....	14
b)	Bilan de compétences .....	15

## ANNEXES

## Introduction

C'est dans le cadre de ma première année de Master Management de l'innovation, et dans un environnement particulier qui est celui de la crise sanitaire du Coronavirus, que j'ai réalisé mon stage. Durant 6 semaines j'étais assistante chargée de mission innovation au sein du Conseil Départemental de la Mayenne. J'ai assisté Céline Angot qui a été ma responsable de stage.

Cette première expérience dans le management de l'innovation est pour moi très importante. Après cette première année de formation, j'avais besoin de découvrir sur le terrain la réalité de ce domaine très particulier et encore méconnu du grand public.

Ce rapport de stage est l'occasion pour moi de faire le point sur les compétences que j'ai mobilisées et développées ainsi que sur la particularité des fonctions et des missions liées au management de l'innovation.

Je vous présenterai dans un premier temps ma structure d'accueil : le Conseil Départemental de la Mayenne et particulièrement la Direction de la Qualité et de la Performance et le MayLAB. Je présenterai dans un second temps les missions d'innovation au travers des interviews de Céline (chargée d'innovation) et de Marie-Danielle (ayant fait appel aux pratiques d'innovation). Je reviendrai ensuite sur mon expérience et je terminerai avec mon rapport d'étonnement. Dans celui-ci je développerai les aspects liés à cet environnement professionnel ainsi qu'aux missions d'innovations qui ont pu me surprendre.

## I. La structure d'accueil

### 1. Le Conseil Départemental

C'est à la suite de la loi de décentralisation de 1982 et 1983, que l'Etat Français donne le pouvoir aux Départements en **décentralisant** les prises de décisions de sept missions fondamentales présentées ci-dessous. De cette manière, les Départements deviennent des collectivités territoriales. Cela permet une gestion moins uniformisée, plus spécifique et adaptée aux différentes problématiques et enjeux des départements.

Les **pouvoirs obligatoires** attribués à un Conseil Départemental s'articulent autour : des actions sanitaires et sociales, de l'enseignement, de l'aménagement durable du territoire, de la sécurité incendie, de la culture et de la gestion des routes et des déplacements. A la tête de chacun des Conseils Départementaux est élu un Président qui a un pouvoir exécutif à l'échelle du département. Ainsi il **assure la préparation et la mise en œuvre du budget** et de cette manière, les projets des différents services répondent à la vision du Président et de son cabinet.

Le Conseil Départemental de la Mayenne est présidé par Olivier RICHEFOU. Il reprend les sept missions fondamentales décentralisées de l'Etat auquel s'ajoute la Direction de l'Administration Générale, la Direction des Ressources Humaines et la Direction de la Communication et de l'Attractivité qui accompagnent de manière opérationnelles les autres directions. On compte également depuis 2018 la Direction transversale de la Qualité et de la Performance que j'ai intégré. Ces directions sont découpées en services et dirigés par le Directeur Général des Services, récemment arrivé, Olivier GREGOIRE.

## 2. Et l'innovation dans tout ça ?

### a) La Direction de la Qualité et de la Performance

La Direction de la Qualité et de la Performance (DQP) est une **direction transversale**, qui intervient sur les projets de toutes les autres directions ou services. Elle compte aujourd'hui quatre collaboratrices qui **impulsent la transformation, la modernisation et la transversalité**. La DQP est une direction créée et impulsée par l'ancien Directeur des Services, Jean-François Grimaud en 2018. Il nomme alors Véronique RIOU comme directrice et ils dessinent ensemble cette nouvelle direction. A ce jour, la DQP intervient sur l'accompagnement des transformations numériques, l'évaluation des politiques publiques, la gestion de la donnée et **l'innovation**

La DQP inculque de nouvelles pratiques de gestion et d'animation de projets au sein du département et c'est ainsi qu'elle se fait connaître auprès des autres directions. En effet, la DQP intervient au quotidien sur l'animation de groupes de travail et sur des formats ateliers bien loin des réunions traditionnelles.

### b) Le MayLAB

Le MayLAB est un **laboratoire d'innovation** créé en 2018. Au lendemain d'une formation avec SDS (consultant en innovation), Véronique RIOU découvre les pratiques du Design de Services Publiques. C'est alors au travers du MayLAB que le volet innovation est ajouté aux services proposés par la DQP. Céline Angot, ma tutrice, est alors formée à ces pratiques et devient responsable de ce nouveau volet innovation. Le MayLAB se compose alors des membres de la DQP ainsi que de 5 ambassadeurs issus des différentes directions.

L'évènement principal du MayLAB est aujourd'hui l'organisation des **Défis de l'innovation**. La première édition a vu le jour en novembre 2019. Sur un format de formation/hackathon, il s'agit de recueillir les besoins des agents du Conseil Départemental et durant deux jours d'ateliers, être capable de proposer une/des solution(s) opérationnelle(s). Sur le reste de l'année s'ensuit un temps d'accompagnement et d'aide à la mise en place d'expérimentations.

L'objectif à ce jour est **d'initier et accompagner les projets** à l'aide d'outils employés dans le management de l'innovation et ainsi sensibiliser aux pratiques employées pour intégrer l'innovation au sens large au sein du Conseil Départemental. Le MayLAB accompagne la réponse à des besoins internes (managériaux, RH, ...) et externes (relations usagers, amélioration des espaces d'accueil, etc ...).

Pour projeter les objectifs du MayLAB on peut prendre l'exemple de la MEL (Métropole Européenne de Lille) qui porte aujourd'hui le titre de « Capitale Mondiale du Design ». C'est en 2011 que les pratiques de Design mises au service du service publique font leur apparition dans la Métropole Lilloise et en 2017 qu'elle est désignée comme Capitale Mondiale du Design. Ce qui leur a permis d'accéder à ce titre a été de placer les usagers au cœur de leurs transformation. En effet, ils ont créé un laboratoire (Créabox) qui permet de réunir toutes les parties prenantes, dont les usagers, durant chaque étape de co-conception. Les 150 membres impliqués dans les projets d'innovation ont à cœur de se demander « à quoi ressemblerait l'action publique si elle était conçue *avec et pour* les populations ? ». A travers cet exemple on comprend la nécessité pour une collectivité d'intégrer ces pratiques. C'est pourquoi il est important pour le Conseil Départemental de prendre ce tournant maintenant pour lui donner les moyens de se développer et ainsi voir ses politiques publiques se transformer.

## II. Les métiers et missions

### 1. Mon portrait

#### a) Mes expériences antérieures

<b>DUT</b> <i>Techniques de Commercialisation</i>	<b>DAO MAINE</b> <b>Alternance</b> <i>Chargée de développement commercial</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pluridisciplinarité des enseignements</li><li>• Transversalité des compétences</li><li>• Travail en « mode projet »</li><li>• Force de l'intelligence collective</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Professionnalisant</li><li>• Responsabilisant</li><li>• Valeurs de bien-être au travail → sensibilité aux innovations managériales</li></ul>
<b>BACHELOR</b> <b>Business Marketing</b> <i>Irlande</i>	<b>MASTER 1</b> <b>Management de l'innovation</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Meilleure maîtrise de l'anglais</li><li>• Attrait pour le marketing non conforté</li><li>• Attrait pour la gestion de projets renforcé</li><li>• Goût pour la créativité au service de la résolution de problème</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les indispensables : vision globale – bienveillance – intégration des usagers, intelligence collective, pratiques de design, etc.</li><li>• Enjeux sociaux : donner du sens à mon travail et faire un travail qui a du sens</li></ul>
<b>THEATRE</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Développer mon imaginaire – jouer un rôle</li><li>• Meilleure aisance orale</li><li>• Une rencontre : Nicolas Brun, professeur de théâtre et blogueur autour de l'innovation. Vision partagée de l'innovation : valeurs/principes de l'innovation Jugaad : faire plus avec moins</li></ul>	

En résumé, voici les valeurs que je souhaite incarner dans mon travail et personnellement :

- Volonté de faire plus avec moins
- Contre l'utilisation du numérique et le digital comme solution à tout
- Volonté de réduire les inégalités sociales
- Sensibilité managériale
- Volonté d'agir pour l'environnement



## b) Mes compétences en management de l'innovation

En annexe (N°01) vous trouverez un tableau d'auto-évaluation de mes compétences. Je vous présente ici un résumé

### Mes forces, ce que je peux apporter :

Durant cette première année de formation au management de l'innovation j'ai découvert de nouvelles façons de penser, de nouvelle manière de chercher de l'information et essentiellement à travers « l'aller vers ». En effet, j'ai été sensibilisé à des **outils de veille** pour l'innovation et principalement à l'**approche sociologique** de l'innovation. J'ai réellement pris conscience de la nécessité de s'intéresser aux usages et **d'intégrer les usagers** ainsi que l'importance de travailler en « **co-conception** ». Cette intégration de l'utilisateur permet une meilleure compréhension des enjeux, du besoin et de l'environnement dans lequel s'intègre un projet. Aujourd'hui je juge ces différents points indispensables et j'ai à cœur de sensibiliser mon entourage professionnel et personnel à ces pratiques.

En découvrant des outils de veille pour l'innovation j'ai également développé mon **esprit critique**. Il s'agit en effet de veiller à la fiabilité des sources d'informations ou du moins à contextualiser une intervention afin de comprendre le raisonnement sans le juger. Comprendre, contextualiser et nuancer à travers un outil de **cartographie** est une pratique que je souhaite employer dans mes différentes expériences afin de m'enrichir et de sensibiliser les autres à ces pratiques.

Cette formation et les différents projets réalisés durant l'année m'auront apporté certaines valeurs de travail. Je pense notamment à la **bienveillance** et le droit à l'erreur qui sont de réelles forces pour encourager l'intelligence collective. De plus, à travers mes expériences passées j'ai acquis des compétences en **gestion de projet**, ainsi qu'en **communication**. Durant mon année d'alternance j'ai travaillé en autonomie et je me suis montrée **force de propositions**. Cet équilibre entre autonomie et esprit d'équipe me permet de travailler dans une bonne dynamique en ayant une vue d'ensemble sur un projet tout en ayant les compétences pour progresser sur mes missions attribuées.

### Mes faiblesses, ce que je souhaite améliorer :

Tout au long de cette première année de Master Management de l'innovation j'ai découvert différents dispositifs d'innovation comme le **hackathon** ou les **ateliers de créativité** ainsi que les pratiques de **design de service**. J'ai participé à ces différents exercices sans en être à l'initiative. C'est pourquoi je souhaite, au travers de mes expériences, **développer mes compétences dans l'organisation et l'animation** de ces dispositifs afin d'apprendre à les employer et les adapter.

A travers mes expériences professionnelles ou formation je souhaite me confronter davantage à la **prise de risque**. Je souhaite développer plus de spontanéité et que les méthodes par essai-erreur deviennent un réel moteur à mes idées. De cette manière, je souhaite me confronter à différents publics afin d'apprendre à comprendre les résistances, y réagir et m'adapter. Je souhaite avoir l'opportunité de me mettre en danger afin d'en ressortir les enseignements nécessaires pour « ne plus avoir peur ».

Plus personnellement, je dois travailler sur ma **confiance en moi** et principalement sur ma capacité à me sentir **légitime** à prendre la parole et agir. Pour cela je souhaite consolider mon bagage de compétences, acquérir de l'expérience et **développer ma culture générale** sur des thématiques sociales et environnementales. C'est également à travers la prise de risque que je progresserai.

### c) Le choix de ce stage

J'ai longuement cherché un stage auprès d'associations ou de services publiques, non sans difficultés. J'avais en effet, le souhait de **m'éloigner du secteur privé** et de travailler sur des missions de **design de services**. Je me suis très vite identifiée à l'offre du Conseil Départemental de la Mayenne, et je me suis sentie capable de répondre aux missions proposées. Après plusieurs échanges avec Céline Angot, ma tutrice de stage, j'ai apprécié sa confiance et j'ai rapidement vu que j'allais librement pouvoir alimenter les différents projets de mes expériences et de mes compétences.

J'étais également curieuse de voir comment pouvait s'intégrer un **laboratoire d'innovation au sein d'une collectivité territoriale**. J'ai rapidement compris qu'il s'agissait d'un réel **challenge**, et cela m'a aussi attiré. (Cet aspect est développé dans le rapport d'étonnement.)

Les thématiques qui m'étaient proposées étaient les suivantes : améliorer la **relation agents/usagers**, travailler sur des **innovations sociales et managériales**. Le tout intégré dans un projet de hackathon. Ce sont des sujets qui faisaient écho à mes valeurs et à mes envies. De plus, les compétences qui m'étaient demandées reprenaient les enseignements dont j'avais pu bénéficier durant cette année : emploi des pratiques de design, animation, organisation, communication.

Le stage devait alors commencer le 13 avril. Seulement avec la crise sanitaire que l'on traverse, les missions ont évolué et le stage a été retardé. Le stage s'est alors réduit à 6 semaines, contre 4 mois initialement prévus. Nous avons alors convenu que je travaillerai sur la réalisation d'un « **guide des bonnes pratiques** » de management de l'innovation qui recenserait les différents outils de design de service et d'ateliers de créativité à utiliser lors de hackathon par exemple. Cette idée me plaisait car j'allais découvrir différents outils qui étaient utilisés auprès du service et également pouvoir leur proposer d'autres outils.

## 2. Le portrait de Céline (tutrice)



**Mission(s) :** Principalement chargée de l'évaluation des politiques publiques, puis chargée d'innovation

**Son bagage :** Master en Science Politiques (Enfance, Jeunesse : Politiques et Accompagnement).

**Ses forces :** Capacité d'adaptation, polyvalence, ouverture d'esprit.

### a) Céline et l'innovation

C'est en mars 2018 que Céline intègre la Direction de la Qualité et de la Performance (DQP). Ce n'est qu'à partir de juin 2019 qu'elle rejoint le projet du laboratoire d'innovation du MayLAB. Dans un premier temps elle s'est formée aux méthodes de management de l'innovation à travers une **formation proposée par le CNFPT** puis à travers de nombreuses lectures personnelles. Au lancement du MayLAB, les missions principales étaient des actions de communication et de sensibilisation aux pratiques d'innovation. L'objectif était de **donner du crédit** à ces pratiques particulièrement méconnues faisant souvent l'objet de réticences. Le premier gros projet a été de créer la première édition des *Défis de l'Innovation* en novembre 2019, et aujourd'hui elle accompagne ces défis dans leur mise en place.



## b) Son quotidien

Contrairement aux autres directions qui composent le Conseil Départemental, la DQP n'a **pas de calendrier institutionnalisé**. Les projets se croisent entre les commandes impulsées par les autres services et directions et les projets tels que les *Défis de l'Innovation* régis directement par le MayLAB. De cette façon, l'année est rythmée par ces projets. Parfois le temps de Céline est majoritairement consacré à sa mission principale d'évaluation des politiques publiques et parfois, c'est sa casquette de chargée de mission innovation qui prend le dessus.

Une semaine type se compose alors des actions suivantes :

Volet évaluation	Volet innovation
Réalisation de fiches projets pour définir le cadre, rédaction d'instructions aux questionnaires et construction d'outils d'analyses. S'ajoute un travail d'analyse des indicateurs stratégiques qui permet d'aider à la décision publique.	L'animation d'un atelier par semaine en moyenne (tests, groupes de travail...), le retour sur les défis avec un suivi et un accompagnement des différentes Directions, ainsi que l'organisation d'une mise en œuvre opérationnelle de ces défis.

A ces différentes tâches on compte un grand nombre de réunions auxquelles il faut consacrer du temps de préparation en amont.

## c) Ses compétences

La DQP a la particularité d'être une direction transversale. C'est pour cette raison qu'il est important d'avoir un bon **sens du relationnel**, ainsi qu'une forte **capacité d'adaptation**. En effet, de nombreux sujets se croisent et il faut être capable de passer d'un sujet à l'autre et de s'adapter aux thématiques et pratiques de chaque direction. Il est important d'avoir une bonne **capacité d'écoute** afin de comprendre les enjeux rapidement.

De plus, les différentes Directions peuvent douter quant à ce que la DQP peut leur apporter. C'est pourquoi il est important de **ne pas se formaliser**, **d'être persévérant** et d'être suffisamment **pédagogue** pour faire passer le message du « c'est possible de ». A la dimension pédagogique s'ajoute également l'importance de savoir adapter son discours car il y a une variété de professionnels issus de différents grades hiérarchiques. Cela nécessite **beaucoup de savoir-être**.

Pour ce qui est du savoir-faire, Céline sait **utiliser et développer les outils nécessaires à l'évaluation des politiques publiques**, elle sait également **animer des ateliers**. Pour le volet innovation, elle a été formée aux pratiques de **Design Thinking**. Sa capacité à sortir du cadre et sa volonté d'être sur des sujets « touche à tout » lui permettent aujourd'hui d'allier ses deux missions.



### 3. Le portrait de Marie Danielle

#### a) Pourquoi interviewer Marie-Danielle



**Mission(s) :** Chargée de mission handicap et relations sociales (RH)

**Son bagage :** Au Conseil Départemental depuis 25 ans

Rapidement consciente de la difficulté d'intégrer un Laboratoire d'Innovation au sein d'une collectivité territoriale, j'ai jugé intéressant d'interroger un agent extérieur à la DQP. Cette interview m'a été utile pour affirmer la **nécessité d'un Laboratoire d'Innovation interne** et surtout **l'importance de proposer de nouvelles méthodes de travail**.

#### b) Son retour d'expérience

C'est à la rentrée de septembre 2019 que la première édition des *Défis de l'Innovation* a été lancée. La DQP lance alors les appels à projets. Marie-Danielle et sa collègue Rachel travaillent justement sur une problématique qui ne se résout pas depuis plusieurs années, et ce, malgré plusieurs tentatives. Ensemble, elles expriment alors leur besoin à Céline Angot, à la tête du projet des *Défis de l'Innovation*.

Marie-Danielle fait rapidement **confiance** à la DQP et se montre **curieuse** à l'idée de découvrir ces deux jours de formations et ces nouvelles pratiques. N'arrivant pas à résoudre le projet, elle sait qu'elle va avoir **besoin** d'un tremplin pour s'en sortir. Elle a alors la volonté et l'espoir de revenir soulagée avec une solution opérationnelle rapidement. Elle a d'ailleurs aisément accepté de **repartir de zéro**, sans prendre en considération ce qui avait pu être fait précédemment pour résoudre le besoin.

Durant les deux jours des *Défis de l'innovation*, elle a tout d'abord **apprécié la mixité des fonctions au sein des équipes**. En effet, il était intéressant pour elle de recueillir les différentes remarques de ses collègues qui sont concernés de près ou de loin par leur problématique. Elle a par ailleurs été surprise de voir l'investissement de ses collègues. N'ayant pas l'habitude de travailler en transversalité au sein du Conseil Départemental, elle a été surprise des bénéfices que cela pouvait apporter, elle se montre aujourd'hui davantage sensible à **l'intégration des usagers** dans ses missions du quotidien.

A l'issu de cet évènement, la solution apportée était de réaliser un Serious Game qui serve de support de formation aux managers ainsi qu'aux agents qui souhaitent avoir des informations concernant le reclassement professionnel. Marie-Danielle aime jouer, bien qu'il y ait eu des phases de doute, elle a vite pris conscience de l'aspect pédagogique qu'il pouvait y avoir derrière un jeu et n'y a pas été réfractaire. Elle est aujourd'hui contente de la solution qui est en phase de test et a hâte de commencer à la proposer sur le terrain.

Le retour d'expérience de Marie-Danielle est encourageant pour l'avenir de la DQP et des *Défis de l'Innovation*. En effet, c'est appréciable de voir qu'une personne qui emploie les mêmes méthodes de travail depuis 25 ans, a su apprendre à **travailler et à penser autrement**, sans trop de difficulté.

### III. Mon expérience

A mon arrivée le 15 juin, j'ai eu le plaisir de découvrir que mes missions avaient de nouveau évoluées. Avec un stage de 6 semaines, ma crainte était de faire un stage « de découverte ». Finalement, en peu de temps j'ai pu découvrir de nombreux sujets et initier plusieurs projets.

#### 1. Mon organisation de travail

Mon stage s'est réalisé en présentiel et majoritairement en autonomie. J'ai alors dû me créer un cadre de travail et mettre en place mes propres outils d'organisation.

A chaque début de semaine, je faisais le point sur ce que j'avais entrepris la semaine précédente et ce qui restait à faire de manière à constituer une **To Do List** pour la semaine. Puis, à raisons de deux fois par semaine, je **faisais un point** avec Céline, ma tutrice, pour présenter ce sur quoi je travaillais et pour ajuster/compléter mes missions en fonction de mon avancement. Généralement je travaillais essentiellement le **matin** sur la mission d'organisation du hackathon, puis, **l'après-midi**, je travaillais sur mes missions secondaires. Cela me permettait de varier les exercices sans freiner l'avancement du projet principal.

De plus, je travaillais essentiellement **sur poste informatique**. J'ai apprécié travailler sur l'animation d'un groupe de travail ou encore sur le test et les ajustements d'un projet de Serious Game. Cela me permettait de sortir de mon poste et d'aller à la rencontre des autres agents de la collectivité.

#### 2. Mes missions

Chaque année, le MayLAB développe une formation-action sur le modèle d'un hackathon appelé *Défis de l'Innovation*. La mission principale de mon stage a donc été l'organisation de l'édition 2020 prévue pour le mois de novembre.

Les enjeux des <i>Défis de l'Innovation</i>	Le cadre des <i>Défis de l'Innovation</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mettre l'intelligence collective et les pratiques d'innovation au service des différentes directions</li><li>• Accompagner la construction de solution opérationnelle pour améliorer le quotidien des agents et des usagers</li><li>• Sensibiliser / faire découvrir de nouvelles méthodes de travail</li><li>• Faire des <i>Défis de l'Innovation</i> un rendez-vous annuel attendu</li></ul>	<p>Permet de ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Définir un rétroplanning sur plusieurs mois pour avoir une vision d'ensemble du projet</li><li>• Réaliser la phase de lancement le plus vite possible avec l'élaboration de l'appel à défis et de la communication de lancement</li><li>• Importance de communiquer : 1) communiquer &gt; faire s'interroger – 2) communiquer &gt; sensibiliser / 3) communiquer &gt; mobiliser</li></ul>
	<p><i>Réalisations</i> : rétroplanning, critères de sélection des projets, questionnaire d'appel à projets, affiche et article intranet.</p>

L'organisation des <i>Défis de l'innovation</i>	Les <i>Défis de l'innovation</i> , un dispositif de formation
<p>Il a fallu ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre en compte les retours de l'édition précédente (j'ai choisi de travailler principalement sur le fait ... <ul style="list-style-type: none"> <li>○ D'intégrer davantage les persona (importance d'intégrer les usagers : « avec et pour les usagers »)</li> <li>○ De consacrer davantage de temps à l'idéation (mieux accompagner la créativité)</li> </ul> </li> <li>• Connaître le public</li> <li>• Prendre en compte les restrictions liées à la crise sanitaire <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Aménagement de l'espace</li> <li>○ Activités en visio conférence</li> <li>○ Formation à distance</li> </ul> </li> </ul>	<p>Il s'agit ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'une initiation théorique puis mise en pratique sur les ateliers</li> <li>• A travers des informations brèves et ciblées au fur et à mesure des ateliers</li> </ul> <p>Pour ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser à l'intérêt de ces nouvelles pratiques (exemples autres collectivités)</li> <li>• Faire découvrir les pratiques et les expliquer (ex : importance des usagers)</li> <li>• Contextualiser</li> <li>• Donner les clés pour pouvoir les réaliser</li> </ul>
<p>Réalisations : programme des <i>Défis de l'Innovation</i>, boîte à outils à distance</p>	<p>Réalisation : diaporama focus formation, boîte à outils</p>

## Missions secondaires

- **Mise en place d'une expérimentation** issue du hackathon précédent (mise en place d'un Serious Game). J'ai travaillé sur la mise en forme du plateau de jeu et j'ai ensuite fait partie d'un échantillon de test.
- **Animation de groupe de travail** destiné à des agents des collèges et des agents de la Direction de l'Éducation. Il s'agissait de les inviter à échanger autour des pratiques mises en place durant l'épisode de confinement puis de déconfinement et ainsi faire un bilan de ce qui avait été positif et de ce qui avait pu manquer.
- **Benchmark** sur plusieurs sujets (comparer des consultants en innovation territorial, comparer les autres collectivités, découvrir la manière dont les collectivités intégraient les usagers dans leur processus d'innovation).



## IV. Mon rapport d'étonnement

### 1. La complexité d'une direction transversale

#### a) Un cadre hiérarchisé aux enjeux politiques

La première chose qui m'a surpris est directement liée à **l'environnement très hiérarchisé** dans lequel s'intègre la Direction de la Qualité et de la Performance et que je connaissais pas du tout. Bien qu'il s'agisse d'une direction transversale, elle n'a pas de rapport hiérarchique avec les autres directions et n'a donc pas de pouvoir de décision quant à l'avancé des différents projets.

La DQP travaille sur différents projets d'envergures, qui engagent de nombreux acteurs. J'ai pu constater que les agents et les élus ont **des intérêts à défendre** et qu'il est parfois difficile de trouver des terrains d'ententes. Cela se traduit par du temps passé en réunion durant lesquelles les décisions ne sont pas prises et à terme plusieurs heures de travail sont perdues et parfois même les projets sont suspendus ou annulés.

La DQP montre une réelle envie de faire changer les pratiques et principalement par des **méthodes d'essai-erreur** qui consistent à prototyper et tester rapidement des idées plutôt que de passer des mois à concevoir une solution clés en mains qui ne fonctionnera peut-être pas. C'est une pratique que j'ai en partie découvert mais qui ne fait pas l'unanimité. En effet, les méthodes de travail des différentes directions sont bien ancrées et il est difficile de faire comprendre l'importance de ces changements. Il s'agit d'un véritable frein dans l'avancé des projets et cela nécessite un travail **important d'accompagnement et de sensibilisation aux pratiques**.

J'avais en tête qu'intégrer des méthodes de travail nouvelles pouvait s'avérer complexe au sein d'une organisation ayant des pratiques bien ancrées. Pour autant, je m'imaginai grossièrement entrer dans une structure et tout bousculer, et que c'était ainsi que les choses pouvaient changer. Cependant, j'ai réellement pris conscience de **l'importance de se montrer patient, pédagogue et d'avoir un état d'esprit rationnel** pour accepter les différents freins et accompagner en douceur les transformations.

#### b) Des projets variés

Travailler dans une direction transversale compte bien des avantages. Dans un premier temps j'ai été surprise de voir la **variété des sujets** pouvant être traité (sujets liés aux usagers internes (agents) : management, recrutement, organisation de travail / sujets liés aux usagers externes (bénéficiaires) : aménagements d'espaces, procédures, facilitation des démarches).

De plus, la DQP à l'avantage d'avoir un œil sur chacune des directions. De cette manière elle fait **l'intermédiaire** pour la diffusion des bonnes pratiques d'une direction à une autre. Parce qu'en effet, je remarque que les directions ne se côtoient pas et pourtant rencontrent des problématiques communes que certaines ont su résoudre. De cette manière, la DQP crée du lien inter-directions qui pourrait être encore plus accentué et assumé en communiquant les bonnes pratiques par exemple.

Ce lien inter-direction est à l'honneur seulement lors de l'organisation des *Défis de l'Innovation*. En effet, au sein des groupes de travail se mélangent des agents de différentes directions. Lors de mon interview avec Marie-Danielle, elle m'explique avoir apprécié travailler avec d'autres agents que ceux issus de sa direction. Cela a permis de mettre au service



du projet davantage d'expériences et de compétences. Consciente des bénéfices que cela a apporté, c'est une pratique qu'elle souhaiterait voir se généraliser au Conseil Départemental.

Cette vision de la transversalité comme une force me plaît beaucoup. En effet, cela apporte aux directions un réel avantage et la DQP en tire également les bénéfices. J'ai par ailleurs été surprise de voir tout ce qu'il était possible de faire en interne comme en externe. Cela laisse à la DQP de long jour devant elle.

### c) L'importance de la communication

Je constate que se présenter comme une direction transversale nécessite d'avoir une importante **capacité d'adaptation et d'écoute**. En effet, d'une direction à une autre, les agents n'ont pas le même langage. J'ai remarqué que les acronymes étaient omniprésents au sein du Conseil Départemental et que d'une direction à une autre ce n'était pas les mêmes qui étaient employés. C'est pourquoi il est important d'être en capacité de **comprendre rapidement**. De la même manière, lorsqu'ils expriment un besoin/une problématique, il faut être en capacité de comprendre et de poser les bonnes questions pour comprendre efficacement les enjeux.

D'un point de vue managérial, j'ai pu constater l'importante **place des réunions** sur l'ensemble du Conseil Départemental. Beaucoup d'informations sont partagées durant celles-ci et peu sont retenues. Cela provoque une perte d'informations importante car le lien n'est pas fait entre les personnes présentes en réunion et les autres acteurs. Dans le but de pallier cette perte de temps et d'informations, Céline évoquait la création d'un outil « tableau de bord » qui permettrait à toutes les parties prenantes de connaître en temps-voulu l'avancé des projets ainsi que les étapes à venir.

La DQP doit **communiquer sur sa transversalité** pour en faire une réelle force. Cela permet, en travaillant avec certaines directions et en communiquant, de sensibiliser les autres et ainsi de légitimer le travail de la DQP dans le but de devenir un « indispensable » pour les différentes directions.

## 2. Le management de l'innovation dans une collectivité territoriale

### a) En réponse à un positionnement politique

La naissance de la DQP et du MayLAB est issue d'une réelle volonté de transformation en cohérence avec les ambitions politiques du Conseil Départemental. Ces créations ont ainsi été appuyées par la Direction Générale des Services en place à l'époque, dont le rôle est de piloter l'organisation territoriale en cohérence avec les orientations préalablement définies. Cela démontre la conscience du Département de **prendre le virage de l'innovation**. Ce maintien de la DQP est donc soumis à la **volonté politique et financière** de chaque DGS.

De plus, à l'édition précédente des *Défis de l'Innovation*, le DGS avait appuyé la démarche en communiquant et en faisant partie des membres du jury. Cela avait permis à la DQP de légitimer son travail et de se faire connaître auprès du plus grand nombre.

A travers cette remarque, je constate la **force des enjeux politiques et l'instabilité qu'ils engagent** pour des directions comme la DQP qui ne sont pas des directions fondamentales et obligatoires. Je comprends ainsi l'importance de sensibiliser les agents à ces nouvelles pratiques pour devenir indispensable au Conseil Départemental de demain.

De plus, avec les années, la DQP pourra avoir suffisamment de recul et de retours d'expériences pour démontrer les bienfaits de ces nouvelles activités sur la vie au Conseil Départemental et pour les promouvoir auprès des élus.

### b) Qui répond à un réel besoin

A travers l'interview de Marie Danielle, on ressent vraiment le **besoin de nouveauté et d'accompagnement** des agents. En effet, Marie Danielle et son équipe était face à une problématique qu'ils essayaient de résoudre depuis plusieurs années et l'aide des *Défis de l'Innovation* a été un réel tremplin pour eux. En plus du fait d'avoir trouvé une solution, elle ressort des *Défis* avec de nouveaux outils de travail qu'elle a à cœur de réemployer.

De plus, quand je vois la quantité de travail et le nombre de missions en cours, je réalise qu'il y a de la **demande**. Cette demande est venue à la fois des *Défis de l'innovation* mais aussi des différentes directions et de la présidence. Il n'est pas impossible que la crise du Covid ait fait s'exprimer de nouveaux besoins ou ait accéléré certains projets. Cela accentue bien la nécessité d'avoir une direction dédiée à l'accompagnement de la transformation.

Si l'on regarde les laboratoires d'innovations au sein des autres Conseils Départementaux on remarque qu'il en existe depuis une dizaine d'années et qu'ils ne prennent pas tous le même positionnement. Alors que la DQP et le MayLAB traitent de sujets variés issus de besoins internes, externes, du numérique, des enjeux sociaux, managériaux, ... certains ont fait le choix de se spécialiser. C'est le cas de la Seine St Denis qui est principalement orientée sur des projets numériques, de l'Hérault qui oriente ses innovations sur les services aux bénéficiaires (usagers extérieurs) et de même pour le département des Hauts de Seine qui ont créé un laboratoire intégrant les usagers au quotidien.

Vu le panel de projets possibles et face à de plus en plus de demandes, il est important pour la DQP de **démocratiser les pratiques** et de **poursuivre la sensibilisation**. Pouvons-nous imaginer à terme que les directions soient autonomes dans l'utilisation de ces pratiques nouvelles ? Avant cela il faut que la DQP devienne un indispensable. En effet, j'étais préparé à l'idée que des personnes se montrent réticentes face à ces pratiques méconnues ou mal-connues faites de post-it et de jeux. Mais pour autant je n'ai pas le sentiment que le MayLAB et la DQP reçoivent un si mauvais accueil de la part des différentes directions. De nombreux services ressentent le besoin de nouveauté et le MayLAB à toute sa place pour y répondre.

### c) Qui apporte du nouveau

Le projet du MayLAB et la mission des *Défis de l'Innovation* ont un peu plus d'un an aujourd'hui. De ce fait, j'ai été agréablement surprise d'apprendre que l'appel à projets de 2019 avait reçu 17 candidatures et avait mobilisé 50 personnes aux deux jours de *Défis*. De plus, les participants ont **bien accueilli les nouvelles pratiques**, et sont sortis des deux jours avec une nouvelle vision de l'innovation et pour certains une **nouvelle vision de leurs pratiques au quotidien**.

A l'issue de ces ateliers, les solutions qui ont été proposées sont de réels outils d'innovation. En effet, je pense principalement à la mise en place d'un serious game ou encore la création d'une mascotte comme outils de sensibilisation. Ce sont des outils éloignés des outils habituels, et ils ont été bien reçus.





De plus, je trouve que le rôle « **d'animateur** » de la DQP est particulièrement intéressant. En effet, en dehors du cadre des *Défis* et des missions principales que compte la DQP, les collaboratrices interviennent dans l'animation de réunions et de groupes de travail. Les participants semblent se prendre au jeu des réunions au format « atelier » et c'est une bonne entrée en matière pour sensibiliser et intégrer des pratiques innovantes.

Ma plus grande surprise concernant le management de l'innovation a été la **difficulté à intégrer les usagers** dans les processus d'innovation. C'est une pratique méconnue à l'encontre des pratiques habituelles et des enjeux politiques. Les élus représentent en effet leurs électeurs (les usagers). Seulement aller à la rencontre des usagers est bien différents de la démarche de représentation. Il s'agit davantage de s'intéresser à eux et à leurs besoins essentiels liés aux services du Département. Et pour aller plus loin, il serait bénéfique de s'intéresser à leur mode de vie, leurs pratiques du quotidien, et ainsi **collaborer pour cocréer** des solutions réellement adaptées. Cette pratique risque de mettre du temps à s'implanter au niveau du départemental.

### 3. Retour sur mes missions

#### a) Observations liées aux missions

A mon arrivée, il a fallu que je **comprenne rapidement le contexte** dans lequel j'allai travailler. J'ai échangé avec des collègues et fait mes propres recherches pour comprendre le fonctionnement d'une administration publique et particulièrement du Conseil Départemental de la Mayenne. Le manque de temps ne m'a pas permis d'en apprendre davantage sur cet environnement complexe qui régit beaucoup de thématiques qui forment notre société actuelle. Cela m'a apporté une certaine ouverture d'esprit quant aux missions de l'État et particulièrement d'un Conseil Départemental. Je souhaite m'y intéresser plus en profondeur. En effet, en tant que citoyen, il est important de **comprendre les organismes de décision** qui nous entourent.

Comprendre cet environnement m'a permis d'adapter mes propositions parfois trop « créatives », trop « novatrice ». Par exemple, la **communication est très normée** et il faut veiller à ce qu'elle soit comprise de tous et qu'elle touche tout le monde. Lors de la rédaction de l'actu intranet il fallait rester sur des titres et des expressions traditionnelles et éviter les jeux de mots ou veiller à ne pas faire de formulation trop directe. C'est un exercice qui n'est pas simple car il faut se mettre à la place du lecteur et anticiper comment il peut interpréter le message.

Pour proposer une nouvelle organisation des *Défis de l'Innovation* je suis partie de ce qui avait été fait l'année précédente. J'ai été surprise de voir que les ateliers ressemblaient à ceux que l'on avait pu faire durant l'année de cours. J'ai découvert de nouveaux exercices. Les différences se faisaient sur les ateliers d'idéations qui accompagnaient davantage dans le processus d'imaginaire que les ateliers que l'on avait pu faire qui étaient plus ouverts. Je pense que cela permet de pallier la **difficulté de faire sortir du cadre les participants**. De plus, j'ai réajusté les temps consacrés aux différentes phases. En effet, la difficulté était de faire sortir du cadre les participants et le temps d'idéation était trop court pour le permettre. J'ai dû tenir compte de ces différents points dans ma proposition d'ateliers, ainsi que l'intégration des **usagers et l'importance des persona**. Je suis contente d'avoir pu proposer de nombreux ateliers que j'ai découvert cette année et d'avoir pu en découvrir d'autres. Bien que j'aurai souhaité participer à l'animation de l'édition sur laquelle j'ai travaillé, je suis curieuse de recevoir les retours ainsi que de suivre l'évolution du MayLAB de manière générale.



Pour terminer, j'ai été agréablement surprise de voir que mes missions avaient évoluées et qu'elles continuaient d'évoluer durant le stage. J'ai le sentiment d'avoir pu faire beaucoup d'activités en un stage seulement de 6 semaines. J'aurais peut-être pris encore plus de plaisir s'il y avait eu davantage de temps en communs et de temps d'échanges à plusieurs. J'apprécie l'autonomie, c'est également une forme de confiance, seulement j'aurais aimé **travailler davantage en groupe** et bénéficier de la force de l'intelligence collective. Cela est dû à la période post-confinement et à l'arrivée des vacances. De plus, l'aboutissement aurait été de participer à l'animation des *Défis de l'Innovation*. Cela m'a donné **l'envie de me tester réellement aux pratiques d'animation**, et j'ai hâte de saisir l'opportunité de le faire à nouveau.

## b) Bilan de compétences

Bien que ce stage fût court, j'ai compris beaucoup de choses étudiées au cours de l'année. Ce stage m'a permis de **donner du sens** à ce que je souhaite faire, et m'a convaincu que ces pratiques nouvelles de management de l'innovation ont leur place dans le secteur public. J'ai mis en pratique de nombreux points abordés cette année (ex : intégration des usagers) et cela me rassure quant à mes prochaines expériences professionnelles et mon entrée future dans la vie active.

J'ai eu la liberté de proposer **l'organisation des Défis 2020** dans leur intégralité et cet exercice m'a plu. C'est la première fois que je réalise ce type d'activité et j'ai hâte d'avoir les retours afin de savoir ce qui a fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Bien entendu, j'aurais souhaité participer à l'animation des *Défis*, et cela me frustre. Cependant je sais que dans mes prochaines expériences l'animation sera quelques choses que je souhaite travailler. Pour aller plus loin, je souhaite **développer une réelle expertise sur les pratiques de Design de service**.

La difficulté principale que j'ai rencontrée était de comprendre l'environnement complexe que j'ai intégré et auquel je devais m'adapter. Cela m'a permis d'apprendre à identifier rapidement les enjeux ainsi que d'être à l'écoute des réticences. Je pense que dans mes futures expériences je serai davantage exposé aux personnes réfractaires et il me tarde d'apprendre à accepter et à répondre à ces commentaires afin de me **forger un argumentaire** pour défendre mon point de vue.

C'est grâce aux différents projets de cette année que j'ai su me montrer **force de propositions**. En effet, j'ai su être à l'initiative du livret « Boîte à outils » et j'ai su l'alimenter, ainsi que proposer des ateliers nouveaux pour les *Défis*.

**Cette première expérience sur des missions de management de l'innovation m'ouvre de nombreuses perspectives d'évolution et la soif d'apprendre encore et toujours.**

# ANNEXES :

**Annexe n°01 :**

Auto évaluation des compétences fondamentales avant le stage

**Annexe n°02 :**

Auto évaluation des compétences fondamentales pendant le stage et projections

**Annexe n°03 :**

Plateau de Serious Game

**Annexe n°04 :**

Rétroplanning de l'organisation des *Défis de l'Innovation*

**Annexe n°05 :**

Affiche des *Défis de l'Innovation*

**Annexe n°06 :**

Article actualité intranet – annonce du lancement des *Défis 2020*

**Annexe n°07 :**

Critères de sélection suite appel à projet

**Annexe n°08 :**

Programme des *Défis de l'Innovation 2020*

**Annexe n°09 :**

Extrait de la boîte à outils



### Annexe n°01 : auto évaluation des compétences fondamentales avant le stage

AUTO EVALUTATION AVANT LE STAGE		
<b>Accompagnement de dispositifs d'innovation</b>	Sensible à l'animation de communautés d'animation et en capacité de transmettre les principales méthodes de conduites de projets, je n'ai pour autant jamais été à l'initiative de l'accompagnement de dispositifs d'innovation	2/5
<b>Animation d'atelier de créativité</b>	Je connais les fondamentaux de l'animation d'ateliers de créativité et maîtrise différents outils cependant je n'ai pas jamais été en posture d'animatrice	1/5
<b>Compréhension des enjeux</b>	Durant le projet de Label Design ou encore d'analyse de controverse j'ai pu travailler sur la compréhension des enjeux d'un sujet	3/5
<b>Comprendre un besoin et son environnement</b>	C'est durant le projet de Label Design que j'ai compris la nécessité de traduire un problème en un besoin et l'importance d'étudier l'environnement d'un sujet dans son ensemble et au-delà	3/5
<b>Autonomie</b>	Durant toutes mes années d'études et à travers mes expériences professionnelles j'ai su faire preuve d'autonomie dans mes tâches et leur organisation.	5/5
<b>Esprit critique</b>	J'apprends à faire des remarques qui interviennent après avoir étudié et compris un environnement et je vise à ce qu'elles soient le plus constructives possibles. Et j'aime que les personnes à qui je m'adresse en face de même	3/5
<b>Approche par le Design</b>	Ce sont des pratiques que j'ai découvert durant mon année de Master Management de l'innovation. Aujourd'hui ce sont des procédures que je vois comme des évidences que j'ai pu pratiquer durant l'année. Ce sont des outils avec lesquels j'ai à cœur d'évoluer.	4/5
<b>Capacité à comprendre les résistances</b>	J'ai parfois du mal à voir des personnes réticentes à des sujets qui sont pour moi des évidences mais j'essaye toujours de me mettre à leur place et à chercher une explication	1/5
<b>Approche sociologique de l'innovation</b>	Durant cette première année de Master Management de l'Innovation j'ai été sensibilisé à l'importance de la dimension sociologique. En aval de certains projets que j'ai réalisés dans l'année j'ai compris que ce qu'il avait pu manquer pour un projet de qualité était justement cette approche sociologique.	3/5
<b>Force de propositions</b>	Durant mon année d'alternance j'ai été encouragé par mon maître d'apprentissage pour être davantage force de proposition. Convaincue d'avoir de bonnes idées j'avais surtout du mal à me sentir légitime. Aujourd'hui j'ai beaucoup travaillé sur ce point.	3/5
<b>Créations de supports de communication</b>	Durant mon année de DUT Techniques de commercialisation j'ai compris que la forme servait au fond. C'est quelque chose que j'aime faire et que j'utilise au quotidien.	5/5

## Annexe n°02 : auto évaluation des compétences fondamentales pendant le stage et projections

	Avant	Pendant	Après	
Accompagnement de dispositifs d'innovation	2/5	Mise en place des défis de l'innovation – modèle Hackathon	4/5	J'aurais aimé participer aux deux jours de défis – et plus tard, je souhaite continuer d'organiser d'autres dispositifs d'innovation et accompagner les participants jusqu'à la mise en place de solution
Animation d'atelier de créativité	1/5	Co-animation d'un atelier	2/5	J'aurais souhaité participer à d'autres ateliers durant mon stage et me mettre plus en danger sur ce type d'exercice car je souhaite développer mes compétences d'animatrice
Compréhension des enjeux	3/5	Travaille dans une collectivité territoriale a nécessité pour moi de comprendre rapidement l'organisation, les enjeux et ensuite adapter mon travail	3/5	Chaque organisation ou chaque projet a sa particularité qui la/le rend complexe. Pour ne pas être surprise il est important que je développe les outils qui me permettront de comprendre efficacement l'environnement et ses enjeux
Comprendre un besoin et son environnement	3/5	C'est en travaillant sur le volet formation que j'ai pu échanger sur l'importance d'intégrer les usagers dans les projets. J'ai appuyé le fait que cela aiderait grandement la capacité à comprendre le besoin et son environnement	4/5	Dans mon travail futur j'ai à cœur d'utiliser des outils d'observations et d'interview pour alimenter la compréhension du besoin et de son environnement.
Autonomie	5/5	J'ai réalisé l'intégralité de mes missions en autonomie.	5/5	Dans mon environnement de travail futur je souhaite trouver l'équilibre entre travail en autonomie et travail en groupe. J'apprécie travailler seule mais l'intelligence collective et le dynamisme d'un groupe est plus que bénéfique.
Esprit critique	3/5	J'ai rapidement su identifier les freins et les limites du MayLAB. J'ai su ainsi proposer des leviers. (ex : manque d'attention des participants lors des Défis et idées trop peu « hors du cadre » : interdire l'accès à internet	4/5	J'espère avoir toujours l'instinct de comprendre un problème avant de le critiquer pour ainsi être en capacité de proposer quelques choses pour pallier. De plus, je souhaite découvrir des outils pour « apporter » une remarque sans qu'elle ne soit mal prise ou mal interprétée
Approche par le Design	4/5	J'ai articulé l'organisation des Défis de l'Innovation en croisant les pratiques de Design de service : Design Thinking et l'aspect converger/diverger du Design Council	4/5	Le Design cache encore de nombreux outils et tend à se développer et je souhaite continuer d'utiliser ces pratiques.

Capacité à comprendre les résistances	1/5	Lors de l'animation de l'atelier de travail, j'ai eu une remarque d'un participant sur le fait qu'il voyait l'utilisation des post-it comme de la poudre aux yeux. Une personne répond alors que c'est un conflit générationnel. Je pense que cela va au-delà de l'âge (état d'esprit, critique du méconnu, pratiques de travail bien installées...) Il a fallu répondre par l'humour en le remerciant quand même pour sa venue et sa participation	3/5	A terme j'aimerais avoir les outils qui me permettent de dissocier les résistances fondées et les résistances liés à la peur du méconnu. Et ainsi être capable de répondre par la sensibilisation, la pédagogie et l'humour.
Approche sociologique de l'innovation	3/5	C'est en revoyant les Défis de l'année précédente que j'ai compris que l'approche sociologique avait pu manquer. J'ai alors ajouté certains points comme l'importance usagers dans le volet formation.	3/5	Je souhaite, à travers mes recherches et mes expériences, me sensibiliser davantage aux grands fondamentaux de la sociologie afin d'avoir les clés pour l'intégrer davantage dans ma veille et l'accompagnement au changement.
Force de propositions	3/5	A travers mes différentes missions j'ai su être force de proposition et essayé d'anticiper ce qu'on allait pouvoir me demander. J'étais à l'aise pour faire mes propositions et elles ont été bien reçues.	4/5	Dans le management de l'innovation, la clé est la non-censure. Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises idées et c'est quelque chose que j'applique au maximum dans mon quotidien professionnel et personnel.
Créations de supports de communication	5/5	J'ai réalisé la mise en forme d'un serious game. Puis en communication j'ai travaillé sur la rédaction et la forme de supports (article, affiche)	5/5	Je souhaite continuer à utiliser mes compétences en communication. Pour être plus complète, j'aimerais développer mes compétences de communicante à l'oral.



# Annexe n°03 : plateau de Serious Game


Arrêt longue maladie

Reclassement

Accueil


Immersion

**Tom est agent des routes depuis 25 ans, en arrêt longue maladie depuis 1 an.**




**FIN**

Les bilans de l'immersion sont très satisfaisants. L'agent est reclassé sur un poste vacant d'assistant administratif.




**Rôle d'un tuteur**




Ouvrez l'enveloppe 6

Sur des Post-it indiquez en 30 secondes un maximum de mots positifs pour décrire l'accueil d'un agent




Ouvrez l'enveloppe réponse 5

Je suis manager, comment reprendre contact avec un agent ?




Flash moi

Vers qui puis-je me tourner ?



Ouvrez l'enveloppe 1


SPAT ? Késako ?



Flashez moi


Mon arrêt de travail est prolongé. Le médecin de prévention me déclare inapte à mon poste. La gestionnaire administrative du SCTRS prépare et transmet mon dossier au secrétariat de l'instance médicale.

Mais dites-moi, qui compose les instances médicales ?




Ouvrez l'enveloppe 2

Le comité médical me déclare inapte définitivement aux fonctions de mon grade et préconise un reclassement.




Un reclassement d'accord, mais à quoi ça sert ?



Flashez moi

Je rencontre la DRH et je découvre la PPR




Ouvrez l'enveloppe 3

Placez les enveloppes ici


Placez votre smartphone ici

Choisissez 2 cartes qui représentent votre vision de l'accueil.




Ouvrez l'enveloppe 4

Le vrai du faux des immersions




Flashez moi

En route pour l'immersion...



Flashez moi

Tom est accueilli au sein d'un service pour découvrir le métier d'assistant administratif.



Instances médicales



## Annexe n°04 : rétroplanning de l'organisation des *Défis de l'Innovation*



Phase 1 Lancement	Phase 2 Organisation	Phase 3 Validation	Phase 4 Derniers cadrages	Phase 5 Défis de l'inno 2020
<p>Préparer/diffuser les supports d'annonce du lancement de la deuxième édition des défis de l'innovation</p> <p>Lancer les candidatures d'appels à projets</p>	<p>Définir le cadre (date, lieu, format, rôles)</p> <p>Organiser le déroulé des défis, définir les ateliers</p> <p>Définir les outils de formation</p> <p>Premières prises de contact</p>	<p>Relancer les candidatures d'appels à projets</p> <p>Sélectionner les défis</p> <p>Figurer les rôles et l'organisation</p> <p>Former les animateurs</p>	<p>Préparer l'environnement des défis ainsi que les outils et supports nécessaires</p> <p>Définir les équipes</p>	<p>Déroulé des défis de l'innovation 2020</p> <p>Veiller à récupérer les retours d'expériences de chacun des participants</p> <p>Garantir un suivi au lendemain des défis</p>
15 juin / 15 juillet	* 15 juillet / 15 septembre	15 septembre / 15 octobre	15 octobre / 1 <sup>er</sup> novembre	1 <sup>er</sup> novembre / 15 novembre

\* Présentation en commission 1





# LES DÉFIS DE L'INNOVATION

Edition 2020  
Les 5 et 6 Novembre



Définition et présentation du besoin

Réflexion et idéalisation

Intelligence collective

Prototype Test

Ajustements

Mise en œuvre

La Direction de la Qualité et de la Performance et le mayLAB vous proposent 2 jours pour partir de vos besoins et trouver des solutions.

Un besoin, une idée, une action à inventer, ou l'envie de vous former à de nouvelles pratiques créatives en équipe...

**...Inscrivez-vous aux Défis de l'Innovation!**

Toutes les informations sont disponibles sur l'intranet dans la rubrique innovation et progrès.

Contact DQP/mayLAB : [dqp@lamayenne.fr](mailto:dqp@lamayenne.fr)







## Actualité intranet

### Faites partie de la nouvelle édition des défis de l'innovation.

Après le succès de la première édition, et alors que les expérimentations des défis 2019 se mettent en place, la Direction de la Qualité et de la Performance et le MayLAB réitérent la démarche début novembre.

#### L'idée ?

A l'issue de 2 jours de travail collectif, vous serez en capacité de transformer un besoin en une solution concrète et opérationnelle pour améliorer le quotidien des agents et des usagers.

Réduire les agressions des agents des routes, dire stop au stress généré par l'envoi massif de mails, améliorer les lieux d'accueil des usagers ou encore faciliter l'immersion des agents en reclassement professionnel. Voilà sur quoi ont travaillé près de 50 agents à l'occasion des défis 2019.

L'appel à défis est destiné à tous les agents, services ou plus largement équipes ayant identifiés un besoin ou projet. A l'issue de cette période d'appel à candidature/ défis, trois ou quatre sujets seront sélectionnés et développés en sous-groupes inter-directions durant ces 2 jours.

#### Comment participez ?

Nous vous invitons à proposer vos idées, seul ou en équipe, en expliquant rapidement votre besoin et le constat que vous réalisez. Le sujet peut faire écho à des pratiques de travail, à l'accompagnement des usagers, aux usages numériques, ou à la création de nouveaux services ou outils, etc.

Cette année, avec ou sans projet, vous pouvez prendre part aux défis :

- En tant que porteur de défi : vous présenterez et proposerez alors, seul ou en équipe, un besoin identifié ;
- En tant que contributeur : vous intégrerez une équipe et ainsi alimenterez les échanges avec vos compétences et réflexions. Un livret « boîte à outils » vous sera également remis. Il reprendra les outils utilisés et les compétences développées que vous pourrez ensuite réutiliser lors de vos réunions ou travaux d'équipes.
- En tant qu'animateur : vous serez formé en amont et vous animerez en binôme avec un membre du mayLAB afin de faciliter et d'accompagner le travail des équipes.

Seul ou en équipe n'hésitez plus ! Faites-nous part de votre candidature en nous renvoyant le document disponible sur l'intranet à l'adresse. [celine.angot@lamayenne.fr](mailto:celine.angot@lamayenne.fr) Si vous vous inscrivez aux défis, votre présence sera essentielle sur les 2 jours.

## Annexe n°07 : critères de sélection suite appel à projet

	Projet 01	Projet 02
<b>Descriptif du projet</b>		
<b>1ère phase de sélection</b>		
<b>Définition du projet</b>		
Facilité de compréhension générale		
Cadre défini et compris (acteurs et environnement) -		
Objectifs définis et clairs		
Problématique identifiée et besoin défini		
Constat suffisamment développé/étudié		
Sous-Total /5		
<b>Critères d'urgence</b>		
Directement en lien avec la crise sanitaire		
Nombres de personnes impactées par le sujet conséquent		
Impact direct sur la relation avec les usagers		
Volonté de prendre un nouveau tournant		
Véritable attente/demande		
Sous-Total /5		
<b>2nd phase de sélection</b>		
<b>Ressources</b>		
Le(s) porteur(s) possède(nt) des compétences/connaissances liées		
Le(s) porteur(s) possède(nt) du temps à dédier à la mise en place		
Plusieurs personnes désirent s'investir dans la mise en place		
Des experts sont en capacité d'intervenir		
Le sujet est déjà exploité ailleurs : disponibilité d'informations		
Sous-total /5		
<b>Faisabilité</b>		
Objectifs atteignables		
Temps de mise en place inférieur à 1 an		
En accord avec les volontés institutionnelles (politiques)		
Apporte une plus-value institutionnelle (du pdv des usagers)		
Pas/peu de freins/contraintes		
Sous-total /5		
<b>TOTAL /20</b>		
Espace commentaire		



## Annexe n°08 : programme des *Défis de l'Innovation 2020*

<b>Déroulé du Hackathon</b>				
	Temps	Activités	Explications	Besoins
J1				
Etant donné que les participants ne seront pas concentrés au même endroit, il est nécessaire que les équipes aient été faite en amont et que les participants se rendent directement dans la salle qui lui sera attribué. Des personnes du <u>MayLab</u> seront présentes sur chaque lieu.				
Il est important que chacun des groupes disposent de 2 PC pour pouvoir communiquer avec les autres groupes à l'occasion de certains ateliers.				
<b>Introduction</b>	08h30	Arrivée des participants Café		
	08h45	Brise-Glace collectif à distance : le blason	5 à 10 minutes sont données pour que les équipes imaginent un nom d'équipe et un blason – chaque équipe le présente aux autres en quelques mots	Un ordinateur par groupe connecté en visio aux autres groupes
	09h	Focus formation collectif	Introduction aux Défis 2020	Diapo page 1 à 8 –
	09h15	Présentation des défis (collectif)	Pitch des porteurs de projets - <u>5</u> minutes par porteur	Un ordinateur par groupe connecté en visio aux autres groupes - Diapo 9 à 13
	09h45	Focus formation	Introduction au Design	Diapo 14 à 19 – le facilitateur lance la vidéo
	10h00	Pause		
<b>Phase 01 : CLARIFICATION</b>	10h15	Focus formation	Expression du besoin et benchmark	Diapo 20 à 22 – le facilitateur lance la vidéo
	10h20	Energiser – <del>Gimme a song</del> Gimme a song	Le facilitateur donne des mots au hasard, et les participants s'affrontent pour trouver le plus rapidement une chanson dans lequel le mot est énoncé – 1pt par réponse	
	10h30	Echanges/purge des questions	Chacun prend la parole et réagit au sujet, ce que cela lui évoque, parle de ses expériences, rebondi aux idées des autres, pauses un maximum de question – le porteur peut répondre et réagir	Une personne est définie comme scribe et prend en note
	11h	Les 5 pourquoi	Définir les besoins fondamentaux du problème exprimé en posant 5 fois de suite la question « pourquoi ? »	Une personne est définie comme scribe et prend note
	11h20	QQOQP du besoin	Il s'agit de synthétiser toutes les informations en répondant aux questions : Qui, Quoi, Où, Quand, Pourquoi ? afin de déterminer le cadre	Editer tableau QQOQP
	12h00	Ce serait merveilleux si ...	De manière brève et positive, compléter l'expression « Ce serait merveilleux si... » avec l'objectif principal et afficher la phrase en gros sur un mur/tableau	Feuille A3 – feutre
—	12h30	Pause repas		

Phase 02 : TRANSFORMATION	13h30	Focus formation	Importance des usagers – persona	Diapo 23 à 25 – le facilitateur lance la vidéo
	13h45	Energiser : dans ma valise	Le premier joueur complète la phrase « dans ma valise il y a... » en ajoutant un objet de son choix. Le second reprend la tournure, répète ce qui a été dit précédemment ajoute un objet. "Dans ma valise il y a une brosse à dents, un pull, des baskets..." Le jeu s'arrête lorsque l'un des joueurs a oublié un objet.	
	14h	Création des persona	Définir 4 persona liés au défi – réaliser leur « carte d'identité » et les matérialiser avec du carton	Editer des cartes d'identité vierge – mettre à disposition cartons/feutres/ciseaux
	14h40	Purge des idées	Chacun des membres du groupe écrit sur post-it tout ce qui lui passe par la tête concernant le sujet (idées, avis, expériences ...) – Au bout de 5/10 minutes, faire une restitution	Post-it
	15h00	Focus formation	Idéation/conception	Diapo 26 – le facilitateur lance la vidéo
	15h05	Les chapeaux de Bono	Converger/Diverger à travers différents rôles/positionnements/états d'esprit	Editer les chapeaux
	15h40	Pause		
	15h50	Focus formation	Choisir son idée	Diapo 27 – le facilitateur lance la vidéo
	15h55	Soyons déraisonnable	Individuellement, sélectionner trois idées à développer : Une idée réalisable, une idée coup de cœur et une idée folle	Editer le tableau « Soyons déraisonnable »
	16h20	Vis ma vie de persona	Voter pour 3 idées parmi celles présentées à l'étape précédente. Faire interagir chacun des persona pour avec ces idées à partir du tableau « vis ma vie de persona »	Editer le tableau « <u>soyons</u> déraisonnable »
17h	Fin de journée			
J2				
	8h30	Arrivée des participants – café – débrief J1		
	8h45	Brise-Glace – Qui est qui ?	En groupe, chacun indique anonymement sur un papier 2 anecdotes. Chacune est placée au centre. Les joueurs devront alors deviner à qui appartient chaque anecdote.	Feuille de papier/post-it et crayon
	9h	World Coffee	Chacun des groupes sélectionne 2 idées. Elles sont alors présentées aux différents groupes qui complètent et commentent sur un format « world coffee » (voir fin du doc rencontre d'équipes) *	Un ordinateur par idée (soit 2 par groupes) connecté en visio d'autres participants
	9h45	Bilan Word Coffee	Découvrir ce que les autres groupes ont complété/commenté	

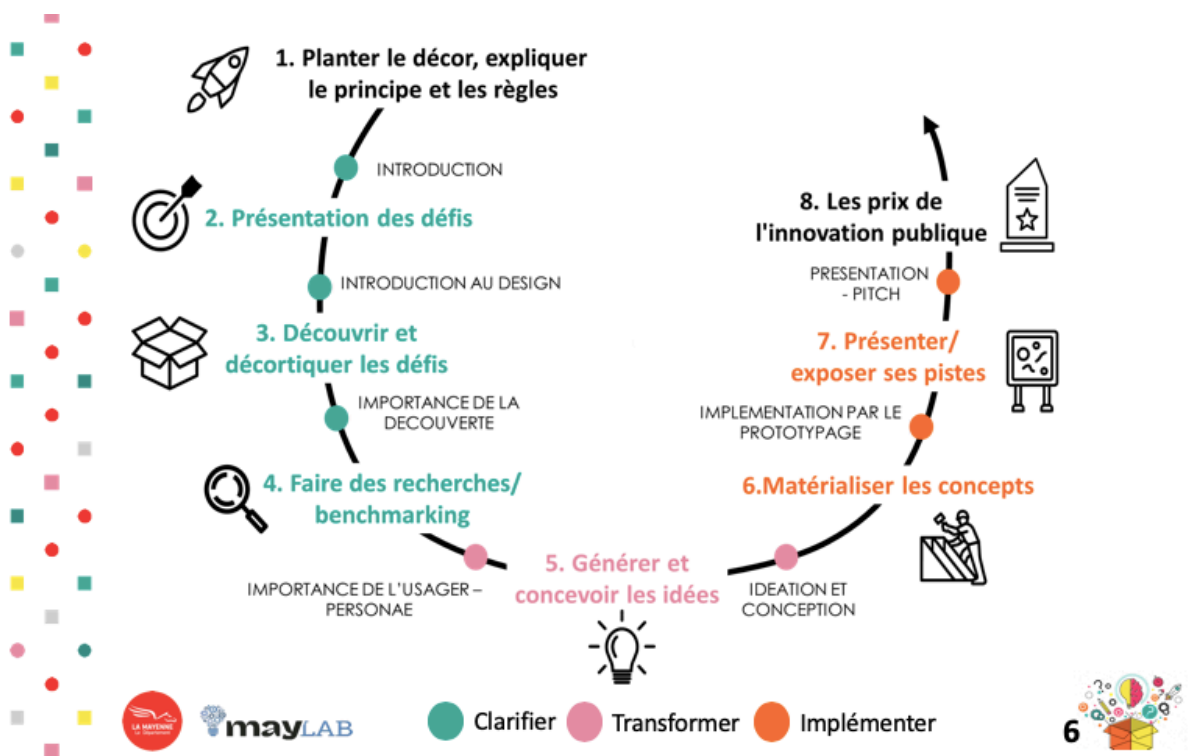


	10h	Sélectionner une idée	Parmi les 2 idées restantes, définissez des critères ou votez pour l'idée que vous souhaitez prototyper/tester et présenter	
	10h10	Pause		
Implémentation	10h20	Focus formation	Le prototypage	Diapo 28 – le facilitateur lance la vidéo
	10h25	Storyboard	Dessiner/créer l'histoire de votre idée en réalisant 3 à 5 panneaux chronologiques.	Matériel à dessin ou accès aux sites de storyboard
	11h	Maquettage	A l'aide de carton et de matériel de créativité, réalisé un artéfact représentant votre solution (produit ou service)	Cartons, feutres, magazines, colle, scotch, etc...
	11h50	Focus Formation	Le Pitch	Diapo 29 – le facilitateur lance la vidéo
	12h	Préparer pitch	Préparer la présentation de l'idée – elle devra durer 5 à 10 minutes – reprenez le modèle QQOQCP	Libre
	12h30	Pause déjeuner	+ prendre la route pour se réunir à la salle du jury	
	14h	Energiser : Tout à fait Boby	En guise d'échauffement pour le pitch. Se placer en binôme, choisir un objet quelconque, imaginer des arguments de vente et se donner la réplique en utilisant l'expression « tout à fait Bobby... »	
	14h15	Ouverture du jury	Présentation des membres du jury et remise en contexte présenté au jury	Diapo Jury
	14h30	Pitch	Présentations des solutions imaginées par les équipes – 5 à 10 minutes par groupe	Libre
	15h15	Pause		
Clôture	15h30	Temps de délibération du Jury		
	15h30	(En parallèle) Focus Formation	Retours d'expériences et mises en avant des compétences liées – distribution des livrets « boîte à outils »	Livrets Boîte à outils
	16h	Annonce des Lauréats		
	16h30	Débrief et explication de la suite des Défis (suivi, accompagnement...)		
	17h	Fin de journée – Fin des Défis		



# BOITE À OUTILS

Défis de l'innovation 2020





# Soyons déraisonnable

## Choisir une idée

### PRÉPARATION

Temps	20 à 25 minutes
Espace	Format table ronde (non obligatoire)
Participants	Individuellement ou en groupe (jusqu'à 5 personnes)
Matériel(s)	Editer pour chaque personnes le tableau ci-contre
Rôle	Facilitateur : expliquer les différentes étapes, accompagner les votes, inviter à se fier à son instinct et ne pas penser « faisabilité »

### CADRE

Contexte	Vers la fin d'une phase de transformation/idéation
Objectif(s)	Converger pour réduire le nombre d'idée et développer ces idées choisies. Aider à réaliser que des idées « folles » peuvent s'avérer réalisable
Livable(s)	Sur post-it, écrire les nouvelles idées et les afficher

### DEROULÉ

#### Pour diverger :

Dans un premier temps veillez à mettre en évidence toutes les idées ayant été proposées jusqu'à maintenant. Parmi ces idées, chaque personne en sélectionne 3 en tenant compte des trois critères ci-dessous :

- Une idée coup de cœur
- Une idée raisonnable/aisément réalisable
- Une idée « folle »

Une fois les 3 idées sélectionnées, placez-les individuellement en haut du tableau ci-contre. Chacun des tableaux passera d'une personne à une autre pour que chacun puisse développer les idées. En effet, toutes les 5 minute vous ferrez tourner la feuille à votre voisin de gauche.

#### Pour converger :

En amont, votez en équipe à l'aide de gommettes pour sélectionner une idée par critères (coup de cœur, raisonnable, folie). Une fois les trois idées identifiées, placez-les en en-tête et complétez-les à tour de rôle de manière à développer l'idée et ainsi la construire petit à petit sans tenir compte de la faisabilité.



# Le storyboard

## Matérialiser une solution

### PRÉPARATION

Temps	30 minutes
Espace	Format table ronde (non obligatoire)
Participants	Individuellement ou en groupe (jusqu'à 6 personnes)
Matériel(s)	Accès au site : <a href="https://www.storyboardthat.com/">https://www.storyboardthat.com/</a> OU télécharger le kit sur le site : <a href="https://experience.sap.com/designservices/resources/scenes">https://experience.sap.com/designservices/resources/scenes</a> OU avec de simples outils de dessins/collage
Rôle	Facilitateur : accompagner les participants dans la synthèse de l'idée et dans la traduction visuelle

### CADRE

Contexte	En phase 3 de maquettage – peut être utilisé également comme support de restitution
Objectif(s)	Dessiner l'histoire de l'idée, comment elle vie avec les usagers, son processus, etc
Livable(s)	Trame de quelques vignettes (5 maximum)

### DEROULÉ

L'idée étant de traduire à travers des schémas simplifié la vie de votre idée. Comment elle s'intègre dans l'existant ? Avec qui elle interagit ? Quelle réponse apporte-t-elle ? Quelle(s) manipulation faut-il faire pour l'utiliser ?

L'avantage principal du storyboarding est que la solution soit tangible ou non elle peut être aisément être retranscrite.

Il n'est pas nécessaire de disposer de grandes compétences en dessin. Le collage, bricolage est votre allié. Plus les dessins seront simples, plus le message sera clair.

