

# Atelier DIBU (démarche d'innovation bottom-up) du 29 juillet 2021

## Notes de séances Genève Lab

### Participants 14

Deslarzes Loïc (DT), Genoud Patrick (DI), Larraz Christopher (DI), Leclere Olivier (CHA), Moi Gianfranco (DCS), Montier Patrick (DT), Natarajan Serge (DF), Reymond Laurent (DI), Richard Hugues (DF), Rupp Katja (DI), Tanner Robert (DSPS), Vulliez Boget Valérie (CHA), Vieira De Mello Adrien (DT), Petot Alexandre (DI)

### Objectif de l'atelier :

**Disposer d'une première ébauche de démarche d'innovation *bottom-up* dans un contexte sectoriel**

### Le concept :

*« Nous désirons mettre en place une démarche concrète, inscrite dans la durée, qui permettra de faire émerger les idées des collaboratrices et des collaborateurs, de les collecter, de leur donner de la visibilité, de les qualifier, de les prototyper, de mettre en œuvre les plus prometteuses et d'assurer leur suivi. »*

Idée : décliner le concept d'innovation *bottom-up* proposé sur des pistes concrètes qui vont constituer la démarche. On s'appuie sur le *Customer Journey Canvas* pour le faire.  
Consigne : rester simple, concret et centré sur l'humain.

### Pistes proposées par les 3 groupes

#### **Groupe 1**

##### Scénario :

*« Fred a été engagé il y a 8 mois dans son service. Avec son regard neuf il pense que l'on pourrait grandement améliorer la circulation de l'information dans son service.*

*Mais son manque d'assurance l'empêche d'aborder le sujet avec ses collègues ou avec sa cheffe de service. »*

##### En préliminaire :

- Importance de la rencontre : apporter du soutien, créer du lien, partager les succès comme les échecs, s'interroger ensemble, *rebooster* les collaborateurs
- Officialiser une séance trimestrielle consacrée à l'innovation dans les services
- Idem annuellement avec la direction de l'office
- Pouvoir s'appuyer sur des personnes neutres et formées à l'innovation et à la facilitation pour animer ces rencontres

##### 3 pistes importantes tout d'abord (notées 5 ou 6 sur 6) :

1. Disposer d'un processus intégratif qui permet de développer la confiance et de formaliser le feedback.
2. Organiser des rencontres pour faire le point sur les constats qualitatifs et les obstacles rencontrés (événements fédérateurs)
3. Mettre en place un 'parrainage d'intégration' ('sentinelles' de l'innovation) sur le modèle des Super-U ou des *coachs* Police) pour sensibiliser et former à l'innovation

4. Par la suite, ces sentinelles de l'innovation servent de relai vers un Réseau des Innovateurs (RI) reconnu comme tel et qui peut traiter les idées innovantes de manière transverse et revenir vers les managers pour faciliter la mise en œuvre si besoin.

2 autres pistes moins critiques (notées 3 sur 6) :

1. Mettre en place une gouvernance de l'innovation transverse au niveau Etat avec des ressources dédiées (hors services)
2. Mettre en place une formation dédiée à l'innovation avec la délivrance d'un catalogue d'outils.

## **Groupe 2**

### Scénario :

*« Noémie vient d'être engagée comme cheffe de projet. Lorsqu'elle compare la manière de gérer certains problèmes dans son service avec ce qu'on lui a enseigné durant sa formation spécialisée, elle imagine très vite comment améliorer les choses.*

*Mais elle ne sait absolument pas comment, ni avec qui, partager son idée. »*

En amont :

1. Communiquer et informer sur le contexte et sur l'existant (c'est avant tout le rôle du manager) → culture de communication à mettre en place
2. Créer un contexte organisationnel qui donne l'opportunité aux collaborateurs de s'exprimer lors d'événements dédiés (formels ou informels).
3. Définir des objectifs annuels et des priorités en terme d'innovation (autour de défis pour le service) et le faire en mode collaboratif → pour embarquer son équipe.  
Défis de tous ordres : par exemple réduction du temps pour réaliser une prestation ; la réaliser à moindre coût ; etc.
4. Avoir une vision prospective dans son domaine d'activité et questionner régulièrement l'évolution de son service dans cette perspective large → favoriser une innovation qui ne sera pas qu'incrémentale. Aller vers une perspective plus stratégique.
5. Définir des 'règles vie' : valeurs, comportements, relations interpersonnelles sur lesquelles va s'appuyer la démarche (CULTURE du vivre et du faire ensemble)
6. Communiquer les limitations de la démarche.

Délivrance du service :

1. Prendre du temps pour identifier les problèmes rencontrés et y réfléchir en mode collaboratif.
2. Organiser 2 à 3 séances par année pour partager les constats et les dysfonctionnements ; pour les prioriser ; et pour enclencher une gestion de résolution des problèmes par l'équipe, en autonomie.
3. Procéder en mode projet, en mode expérimentation / itération (sur des périodes de 6 mois au plus).
4. S'autoriser la possibilité de l'échec.

Période post :

5. Enfin partager les expériences via des revues de projets innovants ainsi qu'un *reporting* du suivi.

## Groupe 3

### Scénario :

*« Anne est cheffe du service logistique de son office. Après une discussion avec sa collègue du canton du Jura, elle imagine comment les membres de son service pourraient changer leurs manières de faire pour mieux répondre aux attentes de leurs clients.*

*Elle réunit son équipe dans une séance dédiée pour partager son idée. »*

Le sujet a été abordé en se basant sur le modèle ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Action, Reinforcement) de change management.

1. Prise de conscience du besoin de changement (AWARENESS)
  - Réinstaurer les pauses afin de permettre les discussions et de prendre le temps pour ces discussions
  - « Vis ma vie » permettre à tout le monde de se mettre à la place des autres
  - Questionnaire anonymisé pour mesurer d'où l'on part et sensibiliser dans le même temps
2. Envie de changer (DESIRE)
  - Donner une direction/vision globale de la part du top management (donner du sens, donner envie de changer). S'assurer que les différentes couches du management aient compris et portent cette vision. Faire la communication interne et externe
  - Mettre en avant la « reconnaissance » via les bilatérales, séances de feedback, voire même par de petits cadeaux
  - Déléguer la responsabilité des actions à tous les niveaux
  - Donner des exemples de réalisations qui pourraient notamment avoir été le fait du RI (réalisé de bout en bout selon les principes que nous défendons pour innover correctement). Le RI pourrait faire le premier « use case » et s'en servir pour motiver les autres à faire par eux-mêmes (avec un accompagnement si besoin)
  - Permettre des inputs qui viennent du dehors de l'Etat (du privé)
3. PROTOTYPAGE - REALISATION
  - Allouer des ressources et du temps pour le management sectoriel (réduire ou sous-traiter les tâches de validation répétitives ou inutiles)
  - Utiliser le *design thinking* avec un support centralisé pour pouvoir passer du prototype à la réalisation (c'est souvent là que ça coince et que cela peut amener des frustrations). Une équipe du RI qui accompagne (aider à concevoir des prototypes qui seront élaborer de manière à les mettre en œuvre plus facilement).
  - Ne pas circonscrire la sélection des idées au management. Impliquer au maximum les collaborateurs concernés. A l'exemple des outils agiles mises en place par l'OCSIN et qui permettent de voter pour les idées les plus prometteuses. Permettre à tout les gens dans le secteur de pouvoir voter pour les idées (partie de l'holacratie).

## Nos ressentis après à la fin de cet atelier

Nous avons été beaucoup trop ambitieux dans nos objectifs de livrables de cet atelier.

Résultat des courses : un atelier très riche en discussions, mais pas suffisamment riche en pistes concrètes pour ébaucher la totalité de la démarche d'innovation bottom-up dans un contexte sectoriel.

Par contre les participants ont validé la perspective dans laquelle nous souhaitons mettre cette démarche (slides 5 et 6 de la présentation), et notamment la nécessité de considérer une approche centrée sur l'humain (engager les gens dans une dynamique pérenne) et articulée autour de la conversation comme point de départ de cette innovation bottom-up.

Ci-après les éléments que nous retenons suite au rendu des 3 groupes et à la discussion qui a suivi :

- Il serait pertinent d'être au clair (le RI et le CSG notamment) sur la réponse à la question « *Pourquoi veut-on innover ?* »
- En lien avec ce point, quelle est la vision derrière laquelle cette innovation doit s'inscrire ? Expliciter le sens que l'on veut donner à cette démarche ; ce que l'on attend d'elle (au-delà de la 'simple' amélioration du fonctionnement de l'administration).  
Le CSG notamment doit pouvoir expliciter et porter cette vision qui doit ensuite 'percoler' dans les plans directeurs métiers, dans la définition de l'innovation que définissent les services de l'administration et dans DIBU.  
On évoque à ce sujet la pertinence d'organiser un atelier à l'intention du CSG de manière à les 'mettre à niveau' sur le sujet.
- Certains proposent même d'aller plus loin en s'inscrivant dans une perspective plus large telle que celle de la transition écologique ou de la transition numérique.
- Les points ci-dessus plaident en faveur d'une thématique 'Sens et vision' à traiter au sein du RI.
- Le rôle important du manager dans les pistes évoquées revient très souvent dans la discussion.
- On évoque le fait que beaucoup de services innorent déjà. Mais qu'on partage peu les manières de faire tout comme les résultats de cette innovation. Il faut que l'on sache mieux répliquer les succès et les manières de faire qui ont fait leur preuve et les mettre en lumière.
- Les principes directeurs (manières de faire mis en avant dans la Politique d'innovation de l'OCSIN) parlent bien aux participants → se rallier derrière ces manières de faire qui sont fédératrices et gage de réussite des démarches d'innovation.
- Le rôle du RI est évoqué par les 3 groupes. Tous voient dans le RI une ressource de proximité qui peut accompagner les démarches d'innovation (et notamment DIBU).
- Ne pas oublier de mentionner dans le livrable que la démarche proposée est totalement en phase avec la stratégie RH de l'Etat ; idem avec le discours de St Pierre.

Après la restitution des groupes nous avons demandé aux participants des pistes pour avancer sur le projet. Les voici en vrac :

- Les thématiques envisagées sont pertinentes. Charge à nous d'en poser les bases et de faire réagir le RI
- Expérience faite, un atelier en présentiel est clairement préférable au vu du sujet traité notamment. La durée peut être étendue sans problème à 2h.