Atelier DIBU (démarche d'innovation *bottom-up*) du 22 septembre 2021

Notes de séances Genève Lab

Participants 11

Antille François (DIP), Barclay Alexander (DI), Catalano Cécile (Hospice Général), Genoud Patrick (DI), Hautle Tamara (DIP), Larraz Christopher (DI), Reymond Laurent (DI), Tanner Robert (DSPS), Tescari Marie-Eve (DIP), Tischler Laurent (DCS), Petot Alexandre (DI)

Animation : Michael Mesfin

Objectif de l'atelier :

- 1. Enrichir les résultats des deux séances précédentes**
- 2. Identifier les impacts positifs liés à DIBU**

1. Echange sur les résultats des deux séances précédentes

Patrick Genoud est tout d'abord brièvement revenu sur les principaux enseignements tirés des 2 ateliers précédents (cf les documents de synthèse correspondants).

Michael Mesfin a ensuite proposé aux participants un échange sur la notion d'innovation collaborative et sur l'équilibre à trouver entre formel et informel, entre spontané et piloté et entre engagement et exécution. Ces notions sont selon lui au cœur d'un passage à l'échelle de la démarche d'innovation *bottom-up* sur laquelle nous travaillons.

Les participants ont échangé en partant des questions suivantes. Faut-il adopter un parti-pris sur les points de tension ci-dessus ? Quel sont les modes de travail collaboratif que l'on désire privilégier avec notre approche ?

Ci-dessous quelques réflexions relevées lors de l'échange sur le sujet :

- Il faut favoriser le 'réflexe' d'innovation ; le mettre en avant ; le rendre viral.
- Dans un premier temps il est préférable de mettre en avant une innovation pilotée (centrée sur des objets concrets tels que la simplification des processus).
- Mais ce pilotage doit rendre l'expérience de l'innovation aussi 'agréable' que possible.
- Il faut encourager, légitimer et valoriser ce qui se fait.
- Il faut également éviter de donner l'impression que l'on doit demander l'autorisation d'innover.
- L'idée est de poser un cadre qui favorise l'innovation et qui nous amène au bout de la démarche.
- Ce cadre pourrait s'inspirer des règles d'or du travail collaboratif que le Genève lab propose lors de ses ateliers (voir ci-après).

Les règles d'or d'un atelier collaboratif

1. Suspendre son jugement et faire part de ses besoins
2. Montrer de la bienveillance envers les autres et soi-même
3. Accepter de ne pas comprendre du premier coup
4. S'exprimer avec des mots, des images et des émotions
5. S'autoriser l'humour et le plaisir
6. Etre présent avec intention

- Discussion autour du fait qu'aujourd'hui on doit trop justifier tout ce que l'on fait.
- Notion de droit à l'erreur : plutôt parler d'aversion au risque ou de droit de ne pas tout maîtriser.
- La notion d'autonomie est importante dans ce contexte : elle doit permettre la spontanéité souhaitée
- Les aspects mentionnés ci-dessus mériteraient d'être approfondis et amenés par un partenaire académique (argument d'autorité).

La tension entre engagement et exécution a également fait débat :

- Il ne faut pas opposer ces deux notions qui sont tout aussi importantes l'une que l'autre (engager est primordial, mais dans le même temps il faut pouvoir aussi exécuter pour pérenniser la démarche).
- Apporter un soin particulier au feedback dans ce contexte → vers une démarche auto-apprenante (à mettre en avant plutôt que simplement 'inscrite dans la durée').
- On note l'importance des rôles à tenir par certains acteurs
 - CSG : sponsor ; encouragement, légitime, mandat des initiatives
 - Directeurs : encouragement, légitime, mandat des initiatives
 - Managers : des courroies de transmission essentielles

Une autre thématique a émergé durant la discussion. C'est celle de la manière de porter le discours au CSG :

- Il faut que le discours soit audible, surtout dans le contexte actuel
- Il faut privilégier un discours 'politique' plutôt qu'un discours 'technique'
- Il s'agira d'être explicite sur le rôle que devra jouer le CSG dans ce contexte
- Idéalement il faudrait faire vivre une telle expérience au CSG
- Dans un premier temps, tester nos hypothèses avec quelques SG
- Mettre en avant et expliciter la notion de *bottom-up* : *bottom + up*
- La notion d'innovation 'performante' devrait également correspondre aux ambitions du CSG

On note pour terminer le soin à prendre pour les premiers pilotes (2 ou 3 au maximum) ; diagnostiquer les organisations concernées avant de se lancer afin de maximiser les chances de succès en s'engageant avec des acteurs proposant un minimum de garanties (leadership, envie, maturité, etc).

2. Identification des impacts positifs liés à DIBU

En vue de la restitution au CSG il nous a paru important d'identifier les impacts positifs liés à la démarche proposée de manière à mettre en avant dans notre discours la valeur ajoutée de cette démarche au-delà de la 'simple' réponse à la demande du CSG.

Deux groupes ont travaillé indépendamment sur la question et ont proposé les éléments ci-dessous.

Groupe 1

1. **Efficiences 'heureuses'** : l'approche proposée permet de viser l'efficacité demandée par les SG. En effet elle a pour but d'améliorer les processus et les prestations. Elle permet de lever les blocages (politiques, organisationnels ou institutionnels) et/ou d'éviter les doublons.
Mais elle le fait en valorisant la contribution des uns et des autres (en donnant notamment de la visibilité sur les différentes réalisations). Elle redonne du sens au travail des collaborateurs
Enfin les participants notent dans ce contexte qu'elle permet probablement d'éviter de poser les technologies comme une fin en soi.

Les manières de faire au cœur de la démarche permettent ainsi d'atteindre l'efficacité, mais sur un mode qui profite aux collaborateurs.

2. **Culture** : DIBU influe très directement et très positivement sur la culture de l'organisation concernée. Elle favorise le décloisonnement (en mêlant les expertises organisationnelles, métiers, techniques et d'usage). Elle démontre très concrètement la valeur ajoutée de l'intelligence collective et crée du lien.
3. **Image** : DIBU permet de donner l'image d'une administration qui sait mettre l'intelligence collective de ses collaborateurs au service de son fonctionnement interne et à celui des usagers. Les nouvelles manières de faire portées par DIBU donnent l'image d'une administration qui sait se réinventer et être en phase avec son temps tout en étant efficace.
4. **Importance de l'individu** : DIBU peut redonner du sens au travail des collaborateurs. Elle participe ainsi à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Elle motive ainsi les collaborateurs augmente leur engagement. Elle se pose ainsi comme un catalyseur de l'évolution RH (telle que proposée dans la nouvelle stratégie RH de l'Etat). Enfin elle facilite la concrétisation d'autres initiatives stratégiques transverses telles que Genève 2050 ou la transition écologique du Grand Genève.
5. **Compétences** : DIBU renforce la montée en compétence de l'organisation sur des manières de faire encore trop négligées. Elle améliore dans le même temps l'employabilité des collaborateurs en leur permettant d'exercer des types de compétences toujours plus nécessaires.
6. **Amélioration de la relation à l'utilisateur** : en amenant les collaborateurs (et donc les services et les offices) à mieux se préoccuper des usagers, DIBU permet d'augmenter la confiance de ces derniers dans leur administration.

Groupe 2

Le groupe a pris le parti de présenter les impacts positifs de DIBU à la lumière de la nouvelle stratégie RH de l'Etat avec laquelle cette démarche DIBU résonne particulièrement selon eux. Elle contribue notamment à faire évoluer la culture managériale.

Les membres du groupe 2 précisent d'emblée que les différents points ci-dessous ont été ventilés dans les différentes thématiques d'une manière qui pourrait probablement être améliorée.

1. **Résultat** : lorsqu'on évoque la micro-innovation, on est au cœur de ce qui impacte un collaborateur dans son quotidien. La volonté de partager en transversalité facilitera l'échange, la duplication et/ou l'amélioration des bonnes idées.
2. **Autonomie** : DIBU permet de rassembler les gens et de créer ainsi une identité collective. Elle contribue à casser les silos via le partage des bonnes pratiques. Elle facilite pour les collaborateurs l'appropriation de leur environnement et les aide à gagner en indépendance. Elle met des manières de faire au service de l'agilité et de l'efficacité.
3. **Responsabilisation** : rien sur cet axe, mais on devrait trouver ;-)
4. **Confiance** : DIBU permet de gagner en confiance créative à travers les échanges avec les pairs et avec des expertises externes pour amener des regards externes (telles que les membres du Réseau des innovateurs par exemple) et tester des hypothèses. Elle pousse si besoin à trouver des ressources ailleurs que dans la hiérarchie.
5. **Collaboration** : DIBU porte la collaboration au cœur de la démarche. Une collaboration qui considère les individus et qui leur permet de se sentir écoutés et reconnus et de libérer leur énergie (notion d'exutoire).

6. **Conserver les talents** : DIBU redonne du sens au travail et permet de motiver (ou remotiver) les collaborateurs. Elle contribue ainsi à augmenter la motivation en impliquant les gens plus fortement.

La prochaine séance aura lieu en plénière le lundi 25 octobre de 14h à 17h au 3DD pour notamment challenger la présentation de la démarche proposée.