



# RAPPORT FINAL

STRUCTURER UN **LAB** ET  
ACCOMPAGNER L'**INNOVATION** AU  
SERVICE DES AGENTS ET DES  
BENEFICIAIRES DE LA **CAF DU  
RHÔNE**



Année universitaire : 2022-2023

Etudiants : Kielwasser Constance,  
Sarh-Rouny Laura, Haloui Amine et  
Orlando Axelle

Encadrants : Spérandio Cédric et  
Marius-Butali Sébastien

## Table des matières

Remerciements.....	3
Introduction.....	4
A. Amplifier un changement de mode opératoire et incarner l'innovation dans un lieu.....	4
B. Méthodologie et livrables.....	6
C. Calendrier.....	6
D. Annonce du plan.....	7
I. Des laboratoires d'innovation protéiformes, entre succès et écueils.....	7
A. Définition d'un lab.....	7
B. Exemples de labs existants et de projets incubés.....	8
C. Process d'innovation au sein des labs.....	9
D. Ecueils à éviter.....	11
E. Etude et visites de laboratoires d'innovation existants.....	13
II. La centralité de la « fonction ressource humaine » : accompagner le changement de mentalités.....	14
A. Valorisation des compétences et posture du facilitateur.....	14
B. Entretiens avec des agents de la Caf du Rhône.....	15
III. Synthèse des travaux et arbitrages.....	17
IV. L'intelligence collective, pour accélérer, améliorer et fédérer.....	18
A. Les apports de l'intelligence collective dans un contexte de rapport au travail en mutation.....	18
B. Les conditions pour que l'intelligence collective soit fructueuse : bonnes et mauvaises pratiques.....	18
C. La journée de créativité : expérimentation de l'intelligence collective.....	20
D. Les ateliers : ambition, périmètre, offre de service et gouvernance du lab.....	21
i. Fresques d'ambitions du lab d'innovation.....	21
ii. Quel périmètre d'action ?.....	21
iii. Mode de fonctionnement du laboratoire d'innovation.....	22
E. Atelier fil rouge : conception du lieu et de l'identité visuelle.....	23
i. Aménagement de la salle du lab et conception du laboratoire mobile.....	23
ii. Identité visuelle du laboratoire d'innovation : nom, slogan et logo.....	26
V. Prototyper pour incarner le projet.....	26

A. Capitaliser auprès des équipes .....	26
B. Livrer des plans et des maquettes.....	27
C. Communiquer pour exister : faire c'est bien, faire savoir c'est mieux .....	29
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>32</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 1 : Fiche mission.....</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 2 : Méthodes de facilitation issues de la « trousse à idées » de Philagora, document obtenu lors de l'entretien avec le Centsept.....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 3 : Fiches d'identité des laboratoires d'innovation visités .....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 4 : Tableau résumant les entretiens avec les agents de la Caf.....</b>	<b>39</b>
<b>Annexe 5 : Diaporama présenté devant le comité de direction de la Caf le 12 décembre 2022 .....</b>	<b>40</b>
<b>Annexe 6 : Déroulé de la journée de créativité du 18 janvier 2023.....</b>	<b>46</b>
.....	48
<b>Annexe 7 : Carte d'identité du laboratoire d'innovation réalisée lors de la journée de créativité du 18 janvier 2023.....</b>	<b>49</b>
<b>Annexe 8 : Schéma résumant le traitement d'une demande par le laboratoire d'innovation réalisé lors d'un atelier de la journée de créativité du 18 janvier 2023 .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 9 : Compléments de dessins et de vues du lab mobile sous forme de mallette .....</b>	<b>51</b>
<b>Annexe 10 : Plaquette de communication sur le laboratoire d'innovation destinée aux agents de la Caf du Rhône .....</b>	<b>52</b>

## Remerciements

Nous souhaitons remercier la Caf du Rhône, et tout particulièrement Mme Henri-Bougreau, directrice de la Caf du Rhône pour nous avoir permis de participer à ce projet. Nous souhaiterions remercier les agents de la Caf du Rhône interviewés en novembre ainsi que tous les participants à la journée de créativité pour leur contribution essentielle à la construction du laboratoire d'innovation.

Nous aimerions également remercier M.Marius-Butali, notre encadrant au sein de la Caf du Rhône et M.Spérandio, notre encadrant pédagogique, pour leur accompagnement et leur aide tout au long du projet.

Nous remercions les structures qui ont accepté de nous accueillir et les personnes qui ont pris du temps pour nous partager leurs expériences.

Enfin, nous souhaitons remercier l'équipe de la Public Factory pour nous avoir fourni cette opportunité.

## Introduction

Le projet qui nous a été soumis par la Public Factory était de réfléchir à la structuration d'un laboratoire d'innovation pour soutenir et accompagner l'innovation au service des agents, des partenaires et des bénéficiaires de la Caf du Rhône. Nous avons travaillé sur ce projet avec des étudiants de l'école Strate Design.

### A. Amplifier un changement de mode opératoire et incarner l'innovation dans un lieu

Un recadrage du sujet a d'abord été fait lors de la réalisation de la fiche mission (la fiche mission complète est disponible en annexe (voir l'annexe 1)). La branche famille de la Sécurité Sociale est engagée au niveau national dans une démarche d'innovation depuis 2015. La création d'un laboratoire d'innovation s'inscrit également dans la continuité de la politique d'innovation menée par la Caf du Rhône depuis 2019 avec la création d'un poste de référente « innovation », de manager de projets RH, d'un réseau de facilitateurs, d'une sous-direction « stratégie, pilotage et innovation », d'un groupe-action qui expérimente quatre actions sur le thème « s'ouvrir à de nouveaux modes de travail » et également une participation à une recherche collaborative sur l'innovation participative. Un objectif depuis 2019 est également d'instaurer plus de transversalité entre les services. La crise sanitaire de 2020 a mené à des transformations managériales avec notamment le recours accru au télétravail.

#### **Point littérature : Introduction aux notions d'innovation et d'intelligence collective**

L'innovation – définie dans le Manuel d'Oslo de l'OCDE (2005) comme un « produit ou un processus nouveau ou amélioré qui diffère sensiblement des produits ou processus précédents » – est protéiforme tant par les thématiques concernées que par les structures qui la portent. La notion d'intelligence collective est centrale aux démarches d'innovation actuelles, et nécessite un temps de réflexion. Elle est théorisée par Pierre Lévy, professeur à l'Université du Québec, dans son ouvrage *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace* paru en 1994, comme « la capacité d'une communauté à faire converger intelligence et connaissances pour avancer vers un but commun. ». S'emparer de la notion d'intelligence collective est devenu une sorte de nécessité pour toutes les organisations, en ce que celle-ci s'est récemment constituée en outil puissant de pilotage de la performance des entreprises (propos de Mohamed Bachiri, rapportés par Frimousse et Peretti, 2019), et par extension des organismes publics. Mais contrairement au discours ambiant, le concept d'intelligence collective ne serait pas si novateur. Il relèverait davantage d'un concept préexistant se voyant ramené sur le devant de la scène par le contexte actuel de l'entreprise libérée que d'une véritable révolution des modes de penser et de travailler. C'est l'idée défendue par Michelle Duport, vice-présidente de l'Institut international d'Audit Social. Selon elle, l'intelligence collective serait un savoir naturel inhérent « à tous les groupes vivants » que l'on aurait perdu, à cause de l'homogénéisation des organisations et de la société, et qu'il s'agirait de réapprendre, notamment à travers la réacceptation de « l'hétérogénéité de la pensée, des solutions, des pratiques, des comportements » ... (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019).

Ainsi la problématique du projet est de réfléchir à des pistes et des propositions concrètes pour élaborer un laboratoire d'innovation à la Caf du Rhône qui serait à la fois utile, utilisable et utilisé. De

cette problématique découlent trois axes de recherche sur lesquels nous avons travaillé tout au long de l'année.

Le premier axe de réflexion est l'offre de services. Il s'agit de réfléchir à ce que le laboratoire doit traiter ou ne doit pas traiter. La réflexion porte aussi sur la manière dont il est possible de faire une demande et comment cette demande serait traitée par le laboratoire (en somme le processus de traitement des demandes et la gouvernance du laboratoire d'innovation).

Le deuxième axe de réflexion est le lieu destiné à accueillir le laboratoire d'innovation. Le but est de proposer un lieu incarnant la démarche d'innovation de la Caf du Rhône, accessible à tous les agents, proposant plusieurs configurations (notamment pour des sites distants) et entrant dans la démarche d'éco-responsabilité mise en place par l'institution.

Le troisième axe de réflexion concerne les ressources attribuées au laboratoire d'innovation pour permettre d'assurer sa pérennité dans le temps. Il s'agit de réfléchir aux ressources humaines affectées au lab ainsi qu'à leur formation et aux outils à leur disposition.

Ainsi, faire des propositions sur ces trois axes de recherche ne constitue qu'une première étape du projet de mise en place d'un laboratoire d'innovation (propositions soumises à la validation du comité de direction de la Caf du Rhône), dont la construction et l'ouverture nécessitent encore beaucoup de travail.

### **Point littérature : La transition par l'innovation**

Que l'on considère l'intelligence collective comme une idée ancienne à se réapproprier ou comme un mode de management nouveau, la nécessité d'opérer un réel changement de mode opératoire au sein des organisations est bien présente. L'idée sous-jacente à cette refonte des modes de travail est celle de transition. Cette dernière est définie dans le *Dictionnaire de la pensée écologique* comme un « processus de transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre » (Bourg, 2015). L'intelligence collective, grâce au rôle actif qu'elle confère aux agents de l'entreprise (ou l'organisation) qui la met en place, joue un véritable rôle de levier de transformation, et donc de transition d'une culture d'entreprise à une autre. Qu'elle soit adoptée par un acteur privé ou public, elle permet une petite révolution en termes de répartition du pouvoir au sein de l'organisation. L'innovation au sein des structures publiques et les nouveaux modes de travail que l'on observe au cours de la dernière décennie ont notamment permis de contourner la rigidité tant décriée de la bureaucratie. Le fonctionnement par projet a justement pour but de débloquer les rigidités institutionnelles (Armandy et Rival, 2021, p.39), et permet de passer « d'une structure où les acteurs sont juxtaposés mais pas nécessairement en interaction, à un collectif relativement autonome, bénéficiant de ressources partagées » (Janin et Landel, 2021). La culture de l'innovation étant encore peu présente dans les organisations, il peut être opportun de choisir un lieu qui incarne la démarche d'innovation de la structure. Le contexte actuel, fruit de la crise sanitaire qui a largement contribué à l'accélération des modes hybrides de travail, est marqué par l'émergence de nouvelles organisations spatiales de travail (flex office, tiers-lieux...), dont les labs sont les catalyseurs. Ces espaces collaboratifs permettent de créer un climat et un contexte propices aux échanges. Ils matérialisent des zones délimitées où la hiérarchie est plus ou moins effacée, et ouvrent la possibilité d'explorer des idées nouvelles sans pour autant bousculer l'organisation. En

effet, beaucoup de structures présentent encore un mode de fonctionnement très procédural et standardisé, réticent à la prise de risques, qui ne laisse pas sa place à l'innovation. Par exemple, une organisation marquée par des dispositifs de contrôle et d'évaluation multiples incite les individus à réaliser les objectifs fixés plutôt qu'à innover, bien que les idées pour améliorer l'organisation du poste de travail, ou encore le service client ne manquent pas. D'après Stevens et Burley (1997), seulement une personne sur dix qui a une idée nouvelle au travail trouve les ressources mentales, le temps et l'énergie pour défendre ses idées devant sa hiérarchie.

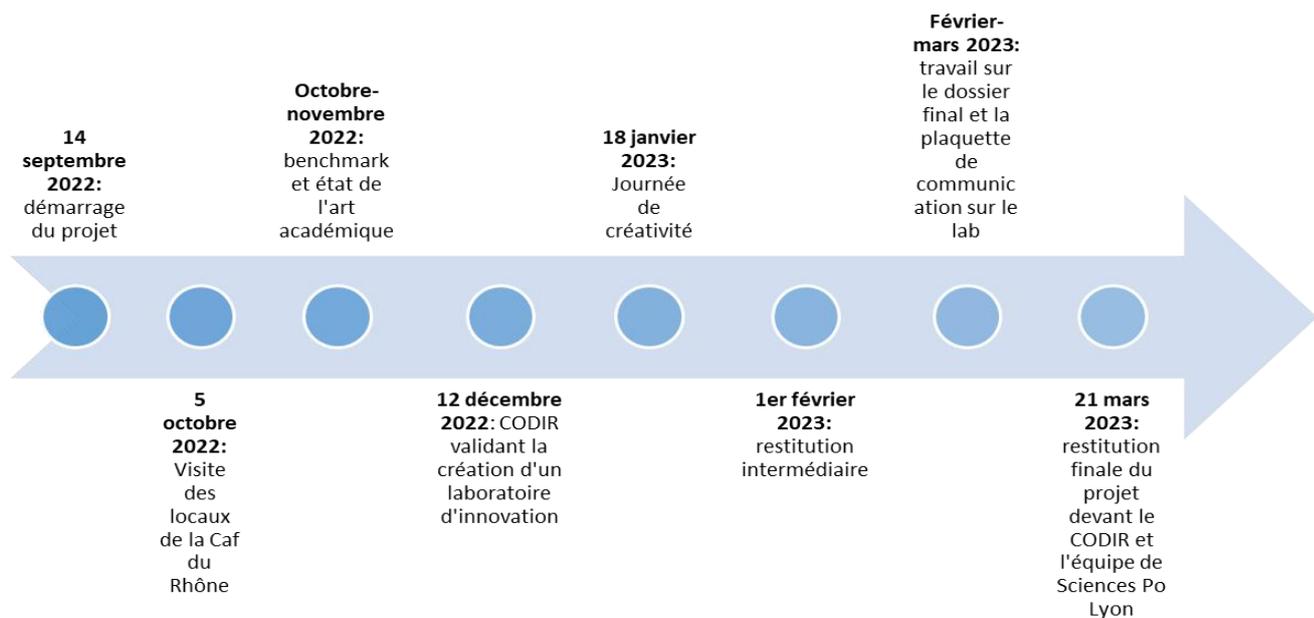
## B. Méthodologie et livrables

Les livrables finaux comprennent le dossier rendant compte de notre démarche et de notre méthodologie pour aboutir aux propositions finales pour le laboratoire d'innovation ainsi qu'une plaquette de communication présentant le futur laboratoire d'innovation à destination des agents de la Caf du Rhône.

Pour élaborer des propositions pour la mise en place d'un laboratoire d'innovation à la Caf du Rhône, nous avons réalisé un benchmark des laboratoires d'innovation de la région lyonnaise et du réseau des Caf. Nous avons pu visiter quatre laboratoires de la région et réalisé des entretiens avec quatre laboratoires du réseau Caf. Cela nous a permis de constater les ressemblances et les différences pour élaborer un « idéal-type » d'un laboratoire d'innovation. Nous avons également réalisé un état de l'art des ressources académiques sur les laboratoires d'innovation et sur l'innovation publique. Pour accorder au mieux nos propositions avec les attendus des agents de la Caf de la Rhône, nous avons mené des entretiens avec 13 agents en novembre 2022. Nous avons ensuite réalisé une journée de créativité le 18 janvier 2023 avec une trentaine de participants pour imaginer leur laboratoire d'innovation idéal et faire émerger des propositions concrètes d'aménagement du lieu, de son identité visuelle et de son fonctionnement.

## C. Calendrier

Cette frise retrace les grandes étapes du projet, qui s'est déroulé de septembre 2022 à fin mars 2023 en collaboration avec des étudiants de l'école Strate Design. Le projet a été lancé le 14 septembre 2022 où nous avons pu rencontrer l'équipe de la Public Factory, l'encadrant pédagogique et les encadrants au sein de la Caf du Rhône. Nous avons pu effectuer une première visite des locaux de la Caf le 5 octobre. En octobre et novembre 2022, nous avons réalisé notre état de l'art académique et notre benchmark des laboratoires d'innovation existants. Le 12 décembre 2022, nous avons présenté nos travaux devant le comité de direction de la Caf du Rhône, qui a validé la création d'un laboratoire d'innovation et lui a attribué un lieu. Le 18 janvier 2023 a eu lieu la journée de créativité avec les agents de la Caf du Rhône, ce qui nous a permis de faire des propositions concrètes d'aménagement. La restitution intermédiaire s'est tenue le 1er février 2023 à l'école Strate Design devant l'équipe de Sciences Po Lyon et de la Caf du Rhône. En février et mars 2023, nous avons travaillé sur la plaquette de communication à destination des agents de la Caf du Rhône et sur le dossier final. Le 21 mars 2023 a lieu la restitution finale devant le comité de direction de la Caf et devant l'équipe de la Public Factory.



## D. Annonce du plan

Nous allons d'abord développer notre méthodologie en présentant notre état de l'art des ressources académiques puis nos visites des labs d'innovation existants et nos entretiens avec les agents de la Caf. Nous détaillerons ensuite ce que nos travaux nous ont apporté et notre point d'étape avec les commanditaires lors du comité de direction du 12 décembre 2022. Puis nous verrons en détail le déroulé de la journée de créativité du 18 janvier 2023 et ses apports. Enfin nous développerons les résultats de cette journée de créativité et la finalisation du projet. En conclusion, nous aborderons ce que ce projet nous a apporté et ce qui a pu paraître plus compliqué lors du projet.

## I. Des laboratoires d'innovation protéiformes, entre succès et écueils

### A. Définition d'un lab

Les laboratoires d'innovation sont une des formes que peut prendre la démarche d'intelligence collective et d'innovation dans les organisations. Ce sont des lieux d'échanges et de co-construction entre usagers et agents publics lancés en 2016 par la Direction interministérielle de la transformation publique. Selon la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) (2022), leur but est « de faciliter l'émergence et l'expérimentation de projets d'innovation publique à l'initiative des agents de terrain, au plus proche des besoins et problématiques de chaque territoire ». Il s'agit de lieux de création où les agents et même parfois les usagers vont pouvoir se réunir pour faire émerger des idées et tenter de résoudre des problématiques, tout en s'inscrivant dans une démarche de co-construction et de coopération.

Les deux missions principales des labs sont « (1) la conception et le prototypage de projets innovants, et (2) l'expérimentation de nouveaux usages et de nouvelles méthodes de travail collaboratives pour diffuser la culture de l'innovation publique » (DITP, 2022). La Direction Interministérielle de la transformation accompagne ces démarches d'innovation, aide à les financer et à créer des réseaux de laboratoires d'innovation.

Chaque lab est unique, mais les 3 caractéristiques communes à ces structures (Armandy et Rival, 2021, p.63) sont « :



- L'horizontalité des relations entre parties prenantes
- Des approches collaboratives et participatives qui changent des habitudes de travail
- Leur volonté de s'appuyer sur l'intelligence collective et l'imagination des participants pour produire des idées nouvelles et trouver des réponses innovantes à des problématiques sociales, organisationnelles, et managériales. »

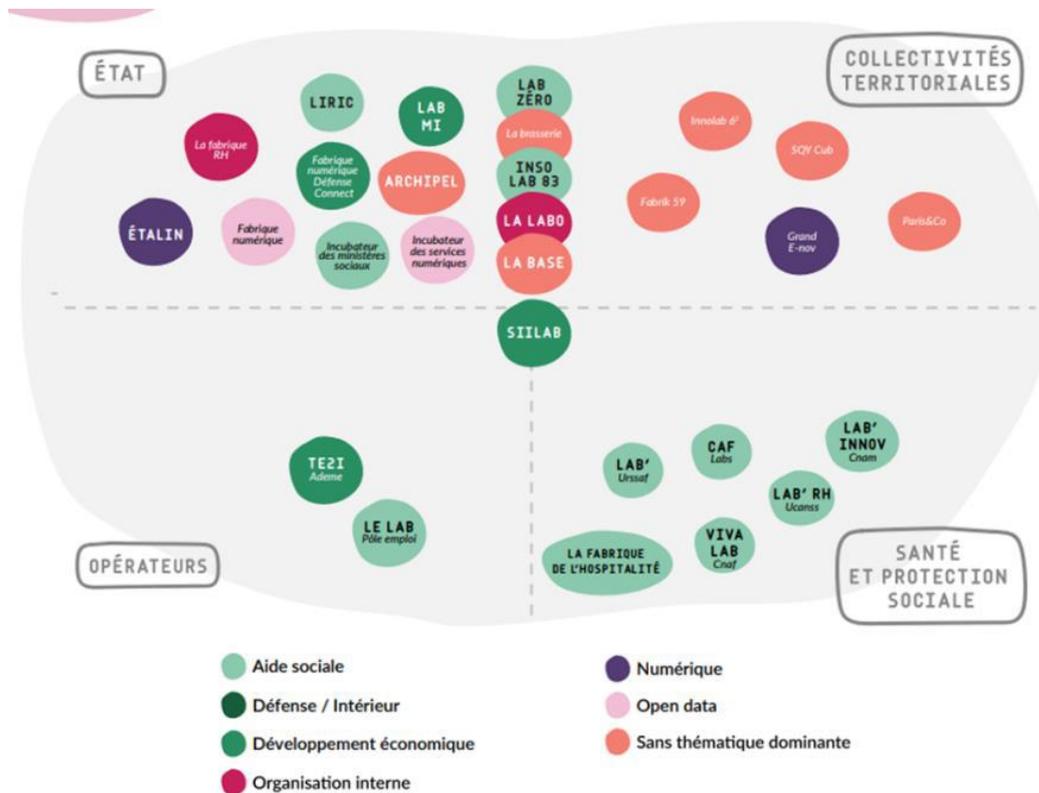
Source: schéma réalisé par le groupe à partir des travaux d'Armandy et Rival (2021).

L'un des enjeux essentiels pour les laboratoires d'innovation est de se construire une véritable légitimité, car leurs valeurs et modes d'action peuvent se trouver en contradiction avec ceux de l'organisme qui les accueillent. Il s'agit à la fois de convaincre le management et les salariés du bien-fondé de la démarche, pour en faire des alliés proactifs. En

effet, la question de la participation des salariés est cruciale, qu'elle soit ponctuelle ou régulière.

Les labs se caractérisent par des dispositions particulières – open-spaces, ressources technologiques, petites équipes... – supposées stimuler l'innovation.

## B. Exemples de labs existants et de projets incubés



Source: schéma issu du travail de Siapartners (2020)

Des structures aussi diverses que des ministères, des directions départementales ou régionales, des structures hospitalières ou des organismes de la protection sociale ont créé leur lab au cours de ces dernières années. Le schéma ci-dessus dresse une cartographie – non exhaustive mais tout de même indicative – des principaux labs et incubateurs publics.

Les laboratoires d'innovation interviennent sur des thématiques très diverses (Direction interministérielle de la transformation publique dans *Le livret des labs*, 2022), allant de la transformation numérique et la transition écologique, à l'inclusion et l'innovation managériale, en passant par les relations usagers et la promotion de la participation citoyenne.

Il paraît pertinent de présenter quelques exemples concrets de projets, tous répertoriés dans le Livret des labs édité par la Direction interministérielle de la transformation publique (2022). Le lab « La Fabrique RH » situé en Île-de-France a par exemple travaillé sur la thématique de l'égalité hommes-femmes, à travers la réalisation d'une web série intitulée « 15% », en référence à la différence de salaire entre hommes et femmes dans la fonction publique. En co-construisant des scénarios avec des agents à l'occasion d'un hackathon et en mettant en scène des situations de sexisme ordinaire, le projet avait pour objectif d'injecter de l'égalité dans la fonction publique. Sur un tout autre thème, le « Ti Lab », situé en Bretagne, s'est penché, avec son projet « Lab Access », sur les effets de la dématérialisation de l'accès aux droits sociaux pour les personnes les plus éloignées des services publics. Pour finir sur un exemple très concret rejoignant les problématiques de la Caf du Rhône, le lab « Etat'Lin » a lancé un chantier de refonte de la signalétique à la préfecture de la Loire-Atlantique afin d'améliorer la visibilité des services, et s'est pour cela basé sur des ateliers participatifs, croisés avec une observation non-participante. Ainsi, les labs peuvent s'inscrire tant dans une démarche de transformation interne, que d'amélioration du service usager, les bénéficiaires des projets portés pouvant autant être les agents des structures accueillant le lab, que ses usagers. Pour des illustrations visuelles de projets portés par des labs, il est possible d'[explorer la chaîne Youtube de Pôle emploi](#), dont le lab, très actif, réalise à la fin de chaque cycle d'atelier des capsules vidéo pour en résumer les apports.

### C. Process d'innovation au sein des labs

L'utilisateur externe (l'administré) ou interne (l'agent public) sont tous deux placés au cœur du mouvement d'intelligence collective, et les phases en fonction desquelles s'articule une « séance » de lab sont indissociables de la notion de « design thinking ». Une démarche qui emploie cette méthodologie a pour principal objectif de concentrer les efforts d'innovation sur l'humain, et donc le consommateur, ici l'utilisateur du service. Les principales étapes d'une méthode qualifiée de « design thinking » sont l'idéation (formulation du concept et incubation), l'élaboration du projet, le développement technique (prototypage et expérimentation), l'introduction de l'innovation (test, ajustement et lancement), et enfin la diffusion (maintenance et amélioration). Il peut également y avoir des allers-retours entre ces phases. Cette approche est formalisée par la méthodologie DKCP (Definition, Knowledge, Concept, Proposition) de l'école des Mines ParisTech et de l'Université Paris Dauphine (MNL Consulting, 2016) :

- D = définition du sujet
- K = mutualisation des connaissances utiles au sujet
- C = formulation des concepts innovants
- P = élaboration des propositions et mise en place du projet

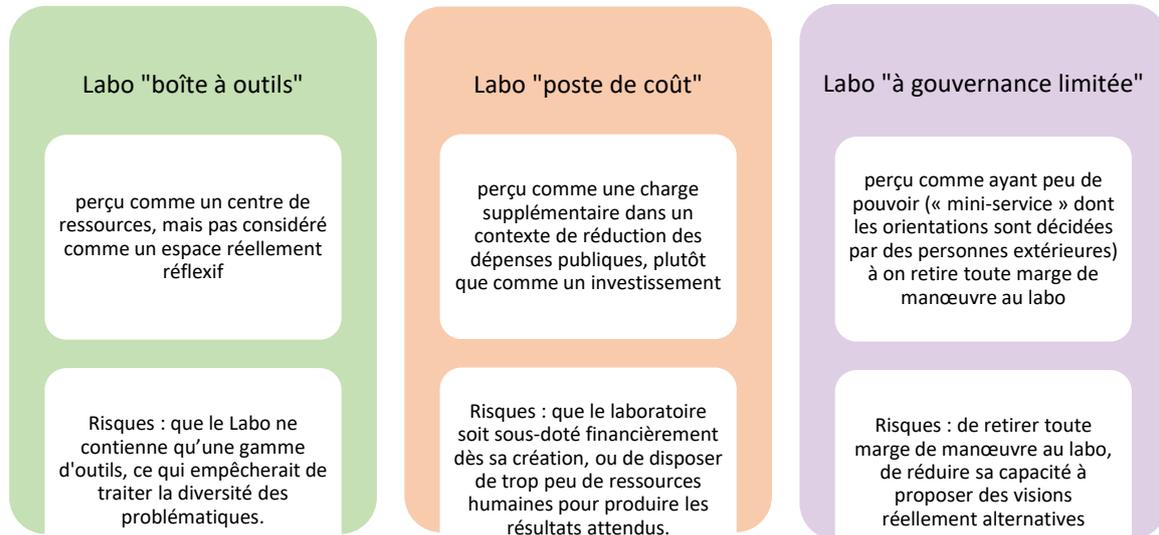
Certains outils, souvent centraux au fonctionnement des labs, et mis en place par des animateurs ou facilitateurs, peuvent aider à la réalisation de ces phases : c'est le cas du storytelling, technique de communication qui s'appuie sur la narration pour aider à valoriser l'innovation. L'animateur ou le facilitateur raconte l'histoire d'un persona – personne imaginaire, dépeinte de manière archétypale, pour représenter la cible visée par les concepteurs du projet – et la manière dont il ou elle parvient à surmonter une difficulté à l'aide d'une innovation. Le cahier des charges est également un instrument fondamental à la bonne tenue d'une séance de lab, puisqu'il constitue le document de référence du processus d'innovation, détaillant le besoin auquel répond l'innovation, ce à quoi pourrait ressembler l'offre finale, et les contraintes auxquelles elle devra se plier.

Il existe énormément d'outils d'aide à l'animation (Debois, Groff et Chenevier, 2011) : la créativité peut faire appel à l'inconscient, notamment en utilisant des analogies, symboles et intuitions visant à quitter le rationnel. Les médiums artistiques sont un atout car ils facilitent le contact avec l'inconscient collectif et favorisent l'expression de l'imagination. Le processus créatif passe par deux phases essentielles que sont la divergence et la convergence. La première consiste à envisager une diversité d'options, à prendre des détours pour s'éloigner de la problématique abordée, et à suspendre son jugement critique pour produire le maximum d'idées. Une fois cette étape effectuée, la phase de convergence a pour but de sélectionner les idées les plus intéressantes pour ensuite les traduire en solutions potentielles. Il est possible, si cette phase de convergence n'a pas permis de faire émerger de solution réellement prometteuse, d'utiliser la technique du « double diamant », qui consiste à repasser par une étape de divergence afin de faire émerger de nouvelles idées, puis de converger à nouveau.

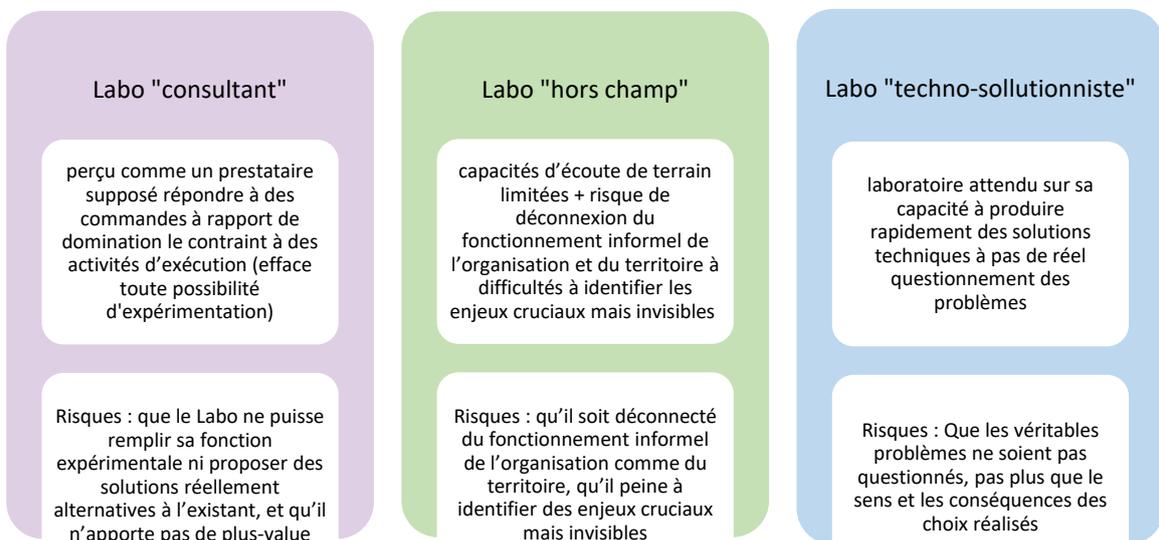
Les méthodes de créativité incluent aussi bien des activités brise-glace, que « tempêtes d'idées », des techniques d'idéation, et des activités d'évaluation des idées (Philagora, trousse à idées, annexe n°2). Il est possible de regrouper l'essentiel des méthodes de créativité en 4 grandes familles : « combinatoires », « associatives », « remises en question » et « exploratoires ». Les méthodes « combinatoires » forcent la fusion de 2 éléments totalement différents ou non reliés pour générer de nouvelles idées en produisant de nouveaux éclairages (ex : les idées sauvages). Celles qui sont qualifiées d'« associatives » ont recours à des éléments de similitudes, des métaphores pour faciliter la transposition de la problématique à un contexte autre (ex : logique analogique). Les méthodes de « remise en question » ont pour intérêt d'amener les individus à jouer avec des opposés et de provoquer le questionnement en amplifiant ou en atténuant une situation (ex : le concassage). Pour finir, les techniques « exploratoires » présentent l'avantage de libérer la pensée, elles permettent de se laisser aller sans s'en tenir à une direction ou un but en particulier (ex : rêve éveillé) (pour les exemples détaillés de techniques, voir l'annexe 2).

## D. Ecueils à éviter

Vincent (2022) a réalisé sur la base d'un questionnaire auprès de responsables de laboratoires d'innovation une typologie de six laboratoires à éviter.



Source: schéma réalisé par nous-mêmes à partir de l'article de Vincent (2022)



### Quels sont les écueils à éviter lors de la création d'un laboratoire?

#### **Ne pas communiquer en interne**

Olivier Laborde (2017) a abordé dans son ouvrage ce qui permet la réussite d'un laboratoire d'innovation. Il est primordial de communiquer en interne sur le laboratoire, sa vision, ses finalités et les moyens mis à disposition. Il faut développer une identité visuelle, une marque, un logo. La communication doit appuyer le fait que les échecs sont acceptés et doivent être partagés avec le reste

de l'entreprise. Une communication régulière a aussi pour but de désamorcer les remarques sur un lab qui ne serait pas utile, d'où la promotion des « success stories » du lab. Cela permet de crédibiliser la démarche du laboratoire et de l'associer avec la culture globale de l'innovation développée dans l'entreprise. C'est pour cette raison également que des indicateurs de réussite doivent être développés pour communiquer en interne et montrer (et chiffrer) les résultats concrets du lab d'innovation.

### **Ne pas définir le périmètre d'action et le process du laboratoire**

Siapartners (2020) a interrogé plusieurs laboratoires d'innovation dans le cadre d'un retour d'expérience. Les écueils qu'ils ont relevés sont de ne pas avoir une gouvernance et des ambitions claires, ce qui pourrait mener à des déceptions de la part des parties prenantes. Pour ne pas être surchargé de demandes, il faut également construire un processus clair de dépôt des demandes et le faire connaître à travers la communication interne. Il faut également mettre l'utilisateur au centre de la démarche du laboratoire d'innovation, et avoir rapidement des résultats pour le crédibiliser. Les auteurs recommandent en outre de bien intégrer toutes les personnes impliquées dans le laboratoire.

### **Ne pas avoir un soutien clair de la démarche du laboratoire**

Pour Laborde (2017), il est important que le lab soit soutenu par un sponsor, souvent la direction, pour qu'il se pérennise dans le temps. Un soutien de la direction permet de montrer l'importance de la création d'un laboratoire d'innovation et l'importance de la démarche d'innovation pour l'entreprise. Sinnig et al (2019) ont montré que les membres fondateurs du lab ont un rôle important dans la pérennité du lab mais que les participants participent aussi beaucoup à l'animation et à la survie du laboratoire d'innovation.

### **Dépendre uniquement de compétences et d'expertise extérieures**

Siapartners (2020) recommande de disposer de ressources humaines pour ne pas dépendre de prestataires ou de compétences externes. Il est plus efficace de miser sur une équipe interne et de mettre en place une logique apprenante entre les individus, ce qui permet un partage des connaissances entre les membres du laboratoire d'innovation. Cela facilite le commencement plus rapide de l'activité du laboratoire d'innovation et la réduction des coûts d'investissement et de fonctionnement. Cependant, il faut également permettre l'entrée et la sortie des personnes participant au lab d'innovation.

### **Ne pas intégrer tout le monde dans le processus de créativité**

Sinnig et al (2019), dans leur étude d'un fablab en entreprise, ont montré que certaines personnes pouvaient ne pas se sentir légitimes à exprimer leur avis lors des sessions de créativité avec un jugement des participants sur le degré d'expertise des autres participants. Ainsi, les fondateurs du lab et les responsables du lab doivent encourager la parole de toutes et tous.

### **Ne pas réussir à diffuser la culture de l'innovation**

Laborde (2017) a expliqué que, pour que le lab se maintienne dans la durée, il était nécessaire que sa création soit associée à la diffusion d'une nouvelle culture d'innovation dans toute l'entreprise. Sinon, le laboratoire risque de ne pas réussir à proposer des solutions réellement innovantes.

Dans une étude réalisée par Cortey et al (2019), les autrices ont montré que certaines démarches d'innovation dans les collectivités territoriales se heurtaient à une diffusion réduite de cette culture

de l'innovation. Le service de l'innovation pouvait se retrouver isolé. Cela pouvait mener à des désillusions de la part des agents impliqués et de l'administration tout entière.

### **Sous-estimer les coûts humains et financiers**

Cortey et al (2019) ont expliqué qu'il ne fallait pas sous-estimer le coût lié à des démarches de participation des usagers aux politiques publiques. Ce même raisonnement s'applique à la création d'un laboratoire d'innovation qui entraîne un coût d'investissement et de fonctionnement, ainsi qu'une attribution de ressources humaines conséquentes pour assurer la pérennité du laboratoire. Attribuer un financement est aussi un point important dans les retours d'expérience de Siapartners (2020).

## **E. Etude et visites de laboratoires d'innovation existants**

Afin de mieux comprendre leur fonctionnement et les enjeux associés, nous avons visité plusieurs labs d'innovation au sein de différentes structures. Des fiches d'identité résumant les caractéristiques de chaque lab visité ainsi qu'une fiche de synthèse sont disponibles en annexe (voir l'annexe 3). Lorsque nous avons interrogé les référents des différents lab sur les raisons pour lesquels ce dernier a été créé, les réponses furent toutes assez similaires. La volonté de créer un lab émerge afin de favoriser la coopération, d'être à l'écoute des agents et des usagers, de renforcer la démarche d'innovation. La plupart des laboratoires d'innovation sont plus tournés vers le personnel de leur structure, c'est le cas du Rectorat de Lyon par exemple, bien que d'autres, tels que la direction régionale de Pôle Emploi, puissent inclure les usagers. Dans tous les lieux visités, les notions de travail d'équipe et d'intelligence collective sont clés.

La visite du laboratoire d'innovation du Rectorat de Lyon nous a permis d'en savoir plus sur la création d'un lab. En effet, leur lab ayant été relocalisé, il était encore en chantier lorsque nous l'avons visité. Le choix du mobilier et de l'aménagement du lieu est primordial afin de créer un espace vivant, dynamique et propice à la créativité. L'un des principaux obstacles rencontrés lors de la création de ce lab a été la méfiance de certains agents, qui étaient sceptiques sur ce mode de travail. Il est donc essentiel de s'assurer que des actions concrètes aient lieu à la suite des réunions organisées au sein du lab. Un autre challenge concerne la communication du lab lors de son ouverture. Il s'agit en effet d'inciter tous les agents du Rectorat à mobiliser le lab : les référents modernisation ont donc pensé à ouvrir une page intranet dédiée au lab. Des facilitateurs formés interviendront lors des séances de créativité. Le lab du Rectorat de Lyon nous a ainsi permis de nous questionner sur toute la phase de préparation avant l'ouverture du lab.

Par ailleurs, nous avons également eu l'opportunité de visiter le laboratoire d'innovation de la direction régionale de Pôle Emploi. En activité depuis 2018, celui-ci apparaît comme très dynamique et innovant. Nous nous sommes donc intéressés à la méthode de ce lab pour comprendre son fonctionnement. La démarche employée repose sur cinq piliers : l'empathie, la définition de la problématique, les idées, la création d'un prototype et les tests. L'écoute semble être au cœur de la dynamique du lab de la direction régionale de Pôle Emploi. Le design thinking est également un outil très mobilisé lors des séances de créativité. Le lieu dédié au lab favorise lui aussi l'innovation : il s'agit d'un grand espace équipé d'un vestiaire sécurisé ainsi que d'une estrade dédiée aux temps en plénière. L'aspect modulable du lieu est important à souligner avec un mobilier sur roulettes pour favoriser la mobilité.

Concernant le budget, le coût d'investissement du lab se solde à plusieurs milliers d'euros. Le budget pour mettre en place tous ces éléments est en effet plutôt élevé mais permet de créer des conditions d'innovation optimales. Notre visite à Pôle Emploi nous a donc permis d'en apprendre plus sur les méthodes employées au sein du lab afin d'encourager le dynamisme et l'innovation.

Créé en 2015-2016, le laboratoire du Centsept est financé par la Métropole de Lyon et dispose également de fonds européens et de fonds privés. Les problématiques à traiter au sein du lab se font principalement à la suite d'une demande de la Métropole de Lyon. L'équipe de facilitation est composée de douze personnes, chacune traitant deux à trois problématiques. L'aspect communicationnel est également important avec une personne dédiée à cette activité. Ces personnes détiennent des compétences d'animation de collectifs et de gestion de projet. Le lab du Centsept apparaît donc comme entreprenant, innovant, et animé par une équipe de facilitateurs formés et compétents. Nous avons également eu un entretien pour découvrir le laboratoire d'innovation de la direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement (DREAL), qui a été très enrichissant pour nos recherches.

Par ailleurs, nous avons échangé par visioconférence avec des personnes travaillant au sein de labs du réseau des Caf, situés dans d'autres régions. Nous ont été présentés les labs de la Caisse nationale des allocations familiales (Cnaf), de la Caf de l'Aude, de la Caf de Touraine et de la Caf des Pyrénées-Atlantiques. Isabelle Doal, directrice d'innovation à la Cnaf, a souligné l'importance de l'aspect polyvalent du lab, afin de favoriser son dynamisme. La formation des facilitateurs apparaît également essentielle : Madame Riche de la Caf de l'Aude a ainsi indiqué que 25 agents avaient été formés à des techniques de réunions collaboratives et de design thinking. Ces échanges ont été extrêmement instructifs car ils nous ont permis de mieux saisir comment le lab fonctionnait en interne.

Pour conclure, les visites de laboratoires d'innovation ainsi que les échanges avec des personnes travaillant en leur sein furent l'occasion de nous informer sur les méthodes et le fonctionnement d'un lab. La formation des facilitateurs, le caractère modulable du lieu et le sens de l'écoute semblent être les éléments les plus importants pour assurer l'efficacité du lab. L'objectif est ainsi d'encourager les initiatives afin de permettre à chacun de s'exprimer, peu importe sa place au sein de la hiérarchie. Ces rencontres nous ont ainsi permis de visualiser un lab de manière concrète, et nous ont beaucoup aidé dans la construction de notre réflexion et la réalisation de notre travail de recherche.

## **II. La centralité de la « fonction ressource humaine » : accompagner le changement de mentalités**

### **A. Valorisation des compétences et posture du facilitateur**

L'intervention des managers, animateurs et différentes personnalités engagées dans des méthodes de collaboration est absolument nécessaire. Ces métiers permettent, dans l'idéal, de réaliser la définition que donne Kenneth Galbraith de l'organisation : l'art de « faire des choses extraordinaires avec des gens ordinaires » (cité par Jarrosson dans Frimousse et Peretti, 2019). Ils ont pour rôle de faciliter une « mobilisation effective des compétences » (Lévy, 1994), et s'attachent à ce que chacun contribue

« selon sa propre culture, son parcours et ses compétences » (Janin et Landel, 2022), donc endossent un vrai rôle de distribution des tâches. Le facilitateur est central, il revêt en quelque sorte le costume d'animateur, et « fluidifie le travail collectif, régule les bavards et va chercher ceux qui s'expriment moins » (François-Xavier Duperret, propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019). Le facilitateur graphique rend la pensée exprimée par des groupes visuellement intelligible, et présente pour principaux avantages de dynamiser les groupes et de capter l'attention des participants. La posture de facilitateur – graphique ou non – peut être délicate, puisqu'il s'agit de s'assurer que le groupe avance tout en laissant de la place aux participants.

En clair, la fonction ressources humaines permet de faire ressortir les talents, et encourage la prise de parole. La notion de management agile reprend son sens ici, puisqu'Olfa Greselle-Zaïbet, maîtresse de conférences en Sciences de Gestion, insiste sur l'idée selon laquelle « mettre l'accent sur les potentiels des individus, au travers de la mise en place de systèmes collectifs, évolutifs et adaptables contribue à l'épanouissement individuel des collaborateurs et renforce leur attachement organisationnel. » (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019). Les travailleurs engagés dans des méthodes de collaboration peuvent également servir de lien dans la construction de réseaux d'innovation, dans la constitution d'un écosystème pertinent pour démultiplier les effets de l'intelligence collective. Ils jouent, en outre, un rôle clé dans l'acceptation de la mise en place de nouveaux modes de travail. Le caractère nécessairement incrémental du changement de culture de l'entreprise vers des modes plus collaboratifs a déjà été rapidement mentionné lorsqu'il s'agissait d'établir une « intelligence de situation » pour établir les limites du réalisable. Les managers et facilitateurs peuvent servir de repères dans une organisation dont la structure se trouve quelque peu bousculée. Pour Jean-Pierre Le Cam, consultant, « le développement des pratiques collaboratives et de l'intelligence collective prend le temps long d'un changement de culture », et le changement se fait par paliers successifs (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019).

## B. Entretiens avec des agents de la Caf du Rhône

Afin de mieux comprendre le fonctionnement d'un lab, mais aussi les attentes des agents vis-à-vis de celui-ci, nous avons effectué une pluralité d'entretiens avec des personnes travaillant au sein de la Caf du Rhône (voir l'annexe 4). L'objectif de cette démarche était de saisir au mieux les besoins des agents quant à l'innovation et à leurs aspirations pour le lab. Pour cela, nous avons interrogé un groupe échantillon choisi pour la diversité de ses profils : il était en effet essentiel de recueillir les points de vue de tous les agents, quelle que soit leur place au sein de la hiérarchie. Parmi les personnes interrogées, certaines n'étaient pas familières avec la notion de lab d'innovation. D'autres personnes n'étaient pas étrangères au concept de lab, mais son fonctionnement concret leur demeurait flou. Enfin, plusieurs des agents interrogés connaissaient déjà les techniques du lab. Les connaissances vis-à-vis du lab étaient donc disparates au sein du groupe échantillon selon les agents.

Par ailleurs, les attentes des agents envers le lab sont multiples. Concernant la communication, une personne interviewée a insisté sur la nécessité d'avoir un studio vidéo au sein du lab, afin d'apporter du dynamisme aux réunions, de développer l'utilisation du numérique et d'encourager la prise de parole. Ce studio permettrait notamment d'organiser des webinaires. Certains agents ont de fortes

attentes envers le lab, l'un de nos interlocuteurs ayant notamment évoqué vouloir mettre en place des pratiques innovantes avec son équipe, et utiliser le lab pour mettre en place des projets transversaux avec d'autres services. Le lab est aussi vu comme un outil d'accompagnement de projets. Un agent souhaite mettre l'accent sur la dimension humaine du lab, envisagé comme un lieu de rencontres et d'échanges où le présentiel serait favorisé. Le lab est aussi perçu comme un projet d'amélioration continue. Trois personnes le décrivent comme un lieu d'accompagnement humain, qui doit être un moteur, visible de tous grâce à une communication efficace. Les agents interrogés insistent également sur le fait que le lab doit être accessible et facile d'utilisation, avec des outils modulables qui ne seraient pas trop techniques. L'objectif est que tous les agents puissent s'approprier le lab. En résumé, les attentes formulées à l'égard du lab sont qu'il soit fonctionnel, accessible à tous, qu'il encourage les projets et l'innovation, et au sein duquel l'humain serait au centre.

Concernant l'équipe d'animation, nous avons là aussi eu différents points de vue. L'appel à un prestataire extérieur a été une réponse minoritaire bien qu'existante, défendue notamment par deux personnes qui estiment que, bien que plus cher, le recours à un professionnel pourrait être pertinent. D'autres souhaiteraient pouvoir se saisir du lab même lorsque des facilitateurs ne sont pas disponibles. La possibilité de mettre en place plusieurs modalités d'animation a été également évoquée. Une personne propose quant à elle de faire un mélange entre intervenants externes et internes avec une personne porteuse du projet du lab qui anime tout au long de l'année mais également la mobilisation de compétences extérieures. Deux personnes interrogées souhaitent que des formations de facilitateurs soient mises en place afin que ces derniers puissent par la suite transmettre leurs savoirs et méthodes aux personnes saisissant le lab. Il est donc possible de dire que la majorité des agents souhaite que le lab soit animé par un groupe de facilitateurs ayant été formés et qui emploieraient des méthodes innovantes. Cependant, l'idée de mixer cette démarche avec l'appel ponctuel à des prestataires extérieurs est également revenue.

Concernant les challenges que pourrait rencontrer le lab, l'une des craintes des agents est que les projets incubés en son sein ne fassent pas tous l'objet d'une application concrète. Une personne affirme ainsi qu'il faut écarter les grandes théories pour cibler l'opérationnalité. L'un des autres obstacles est la mobilisation des ressources humaines pour faire tourner le lab. En effet, pour que celui-ci fonctionne, il faut que les agents s'en saisissent pleinement, et qu'une équipe de facilitateurs puisse animer les journées de créativité. Le lab doit également être disponible à tous les agents. De plus, la crainte que le lab soit noyé par la masse de projets a aussi été relevée par une personne. Selon elle, il ne faut pas que les projets se perdent, il est donc essentiel de mettre en place des éléments fédérateurs, qui soient le fil conducteur et qui fassent vivre le lab. Deux de nos interlocuteurs ont souligné que le lab devait se démarquer par sa clarté et sa transversalité. Les challenges du lab sont donc multiples, mais la plupart des personnes interrogées s'accordent pour dire que celui-ci doit être transversal et donner lieu à des innovations concrètes.

La question du lieu et du format du lab a suscité de nombreuses réactions. Certains agents se prononcent en faveur d'un lab fixe, cristallisé au sein d'une salle. Deux personnes évoquent en effet la nécessité d'avoir un lieu dédié, qui inciterait à l'utilisation du lab. En revanche, d'autres souhaitent privilégier un lab plus mobile comme un kit méthodologique, avec plusieurs petits ateliers déclinables dans d'autres pièces. Un agent mentionne un lieu ouvert, sans accorder d'importance à son emplacement. Enfin, d'autres imaginent un lieu mixte avec à la fois une salle mais aussi des outils de

facilitation transportables. Bien que ces derniers aient été évoqués par plusieurs agents, la nécessité d'avoir un lieu fixe est majoritaire au sein du groupe échantillon.

Enfin, nous avons demandé aux agents quels sujets le lab devrait traiter en priorité. Les réponses des agents sont pour la plupart orientées selon le poste qu'ils occupent au sein de la Caf. Un agent travaillant à l'accueil aimerait réfléchir aux conditions de réception des allocataires. Une personne issue du service communication souhaite quant à elle travailler sur des problématiques de communication. Une autre personne insiste sur la nécessité d'aborder des sujets transversaux au sein du lab. Certains voient le lab comme un lieu où les petites problématiques pourraient être résolues facilement : il ne s'agirait, pour eux, pas nécessairement de gros projets.

Pour conclure, les multiples témoignages recueillis auprès des agents lors des entretiens nous ont permis d'avoir une vision plus claire de leurs attentes, de leurs craintes mais aussi de leurs idées pour le futur lab.

### III. Synthèse des travaux et arbitrages

A la suite de notre visite de différents labs d'innovation, nous avons mis en place une fiche d'identité du lab « idéal ». Nous avons tout d'abord défini les principes du lab : celui-ci doit être accessible, et disponible à tous les agents peu importe leur fonction au sein de la Caf. Le lab doit également être transversal en assurant une communication ainsi qu'un travail harmonieux entre les équipes. Le lab doit être collectif avec une approche horizontale, permettant les échanges et les débats, et enfin favoriser l'inspiration et être un incubateur d'idées. Concernant les méthodes, nous avons privilégié un mode hybride avec un lieu fixe accompagné d'un kit méthodologique, une mallette à outils qui permettra de reproduire le lab dans d'autres salles. La méthode repose également sur la créativité, avec une ouverture d'esprit et l'expérimentation d'animations innovantes. Ces choix pour la poursuite du projet sont en adéquation avec les points clés que nous avons retirés de notre étude de la littérature : en effet, la mise en place d'une telle structure permet de mettre en pratique l'intelligence collective (Janin & Landel, 2021). De plus, le format du lab, à la fois fixe et mobile, permet d'intégrer le plus grand nombre de personnes dans la démarche d'innovation. Notre réflexion autour du personnel d'animation des ateliers et groupes rejoint la centralité des ressources humaines mise en avant dans la littérature scientifique portant sur les initiatives de mise en pratique de l'intelligence collective.

A la suite de notre travail de benchmark a eu lieu un premier point d'étape avec le commanditaire. Celui-ci avait pour but d'informer le comité de direction de la Caf des pratiques mises en place par les labs sur le territoire national, et des difficultés dont ils nous ont fait part, pour pouvoir les prendre en considération dans l'élaboration du projet, et voir ce qui était applicable à la Caf du Rhône et ce qui ne l'était pas. La présentation en Comité de direction par une étudiante de Sciences Po Lyon et une étudiante de Strate (voir le diaporama de cette présentation en annexe 5) a donné lieu à des arbitrages de la part de la direction, notamment en termes de lieu et de ressources humaines à allouer au projet. Il en est ressorti une sanctuarisation de 10% du temps de travail des facilitateurs qui allaient s'impliquer dans le fonctionnement quotidien du lab, ainsi qu'une salle dédiée à l'entresol. L'échange a également soulevé des questions, incluant entre autres le mécanisme de remontée des demandes de problématiques à traiter par le lab, ainsi que la gouvernance et l'animation du lieu, auxquelles la journée de créativité du 18 janvier a tenté d'apporter des réponses.

## IV. L'intelligence collective, pour accélérer, améliorer et fédérer

### A. Les apports de l'intelligence collective dans un contexte de rapport au travail en mutation

Cette quasi-obligation de changement de mode opératoire face à laquelle se retrouve une majorité des organisations s'explique notamment par un changement de mentalité de leurs salariés. L'intelligence collective répond à leurs besoins d'autonomie, liés à l'évolution récente d'un type de management traditionnel assez autoritaire – caractérisé par une structure hiérarchique bien établie, et adoptant un style assez directif voire paternaliste – vers de nouvelles formes de management, la plus répandue étant la forme « agile », marquée par une certaine souplesse, et une priorité aux interactions entre les individus, à la créativité, et à la collaboration. Au besoin d'autonomie vient s'ajouter un besoin de donner du sens au travail effectué. Albert Camus arguait dans son célèbre *Le mythe de Sisyphe* (1942) qu'« Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. ». De David Graeber et son très fameux *Bullshit jobs : A theory* (2018), à la notion de brown-out désignée par Baumann (2018) comme « un épuisement professionnel inhérent à une perte ou absence de sens au travail », les cinq dernières années ont été marquées par des études et ouvrages questionnant le sens que l'on attribue à notre travail. Les conséquences de telles interrogations sont réelles, et visibles notamment à travers le phénomène de « démission silencieuse » ou « quiet quitting », dans lequel les démissionnaires, au lieu de quitter leur emploi, restent en poste mais font uniquement ce pour quoi ils sont payés sans s'engager plus. Cela témoigne d'un rapport au travail changé, marqué par une remise en cause par les nouvelles générations de la culture de la productivité toxique et par un rejet des causes de l'épuisement professionnel. Ainsi, l'intelligence collective peut se présenter comme un moyen de pallier ces comportements, de remotiver les troupes, particulièrement parce qu'elle réinjecte du lien et contre le phénomène de parcellisation de l'organisation. Au-delà de cette valeur ajoutée indirecte et difficilement quantifiable et dont les retours sur investissement ne sont visibles que sur le long terme, l'intelligence collective produit des résultats concrets, actionnables à court terme et quantifiables. Les savoirs collectifs, résultant de la mise en commun d'idées et d'expériences, sont précieux en ce qu'ils permettent une meilleure compréhension des enjeux et un traitement plus pertinent des problématiques. La diversité des membres des collectifs permet en outre « l'hybridation entre approche empirique, savoirs expérientiels et apports théoriques » (Janin et Landel, 2022).

### B. Les conditions pour que l'intelligence collective soit fructueuse : bonnes et mauvaises pratiques

Les apports de l'intelligence collective ayant été prouvés, reste à savoir de quelle manière celle-ci doit être mise en place. Ce questionnement a été adressé de manière assez exhaustive par une étude menée par la revue *Question(s) de management*, qui constituera donc notre source principale ici. Celle-ci, consistant en 57 entretiens conduits auprès d'enseignants-chercheurs, de consultants, de DRH...

issus de 7 pays, a été envisagée comme un guide à l'intention des organisations souhaitant mobiliser l'intelligence collective (Frimousse et Peretti, 2019).

Les bonnes pratiques varient nécessairement en fonction de la structure à laquelle elles s'appliquent, mais dans un effort de montée en généralité, Cécile Dejoux, directrice du Learning Lab Human Change, dégage 5 règles de fonctionnement « qui s'appliquent dans tous les cas quels que soient le secteur d'activité, la nature du groupe, le type de projets » (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019). Elle formule ainsi le modèle des 5R, le premier d'entre eux étant les « rôles », qui doivent nécessairement être clairement définis. François-Xavier Duperret, consultant, développe ce point en insistant sur l'importance de répartir 4 « rôles délégués » pour chaque atelier ou groupe de travail, qui « permettent une implication de chacun dans la régulation du collectif et donc une plus grande puissance de l'intelligence collective » (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019). Ces 4 rôles sont (1) le « facilitateur », sur lequel nous reviendrons, qui anime la réunion et veille au respect de l'ordre du jour, de la prise de parole, etc. On retrouve également (2) un gardien du temps, (3) un pousse-décision, veillant à ce que le sujet soit traité jusqu'au bout, et (4) un observateur, chargé de faire « un retour au groupe en fin de session sur ce qu'il a perçu de la dynamique de groupe ». La seconde règle dégagée par Cécile Dejoux après la claire identification des rôles concerne les « rites ». Il s'agit de mettre en place des routines et de s'autoriser à célébrer les victoires. Viennent ensuite le « respect » et la « reconnaissance ». Enfin, le cinquième « R » correspond aux « règles » de fonctionnement du groupe, qui doivent être co-construites.

Au-delà de cette base pour la mise en pratique de méthodes collaboratives, l'étude de recherche-action SAGACITE, dont les résultats sont analysés par Janin et Landel (2022), met en avant l'importance de se doter d'une « intelligence de situation ». Il s'agit de comprendre le passé d'un territoire (ou dans notre cas d'une organisation), pour faciliter la compréhension des conditions de transformation (territoriales ou organisationnelles). En effet, dans certains cas, le poids du passé est tel qu'il contraint les perspectives de transition, ce qui rejoint la notion de « dépendance au sentier » théorisée par Paul Pierson dans son article de 2000 "Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics", publié dans la *American Political Science Review*. Janin et Landel (2022) citent en exemple un collectif étudié dans le cadre de l'étude SAGACITE « qui a réussi à débloquent le changement en intégrant des éléments du passé au service de la construction d'un futur souhaité ». Le groupe en question, qui avait adopté une démarche d'intelligence collective, a intégré dans sa conception d'un nouveau mode d'organisation locale d'une filière lait les méthodes de transformation traditionnelles, ce qui a permis de réduire les résistances au changement. Ce raisonnement, ici appliqué à la notion de territoire, est totalement transposable à l'entreprise et à l'organisation publique : comprendre la culture de l'entreprise permet d'estimer ce qui est de l'ordre du réalisable et ce qui n'est pas susceptible d'être accepté.

L'intelligence collective ayant le vent en poupe, il existe une multitude de conseils et de modèles, qu'il est impossible de tous citer. Nous nous arrêterons sur l'un d'entre eux, théorisé par Robert G. Cooper, avant d'aborder les mauvaises pratiques. Le modèle Stage-Gate permet, grâce à la division du projet en étapes et à la mise en place de contrôles à la fin de chaque phase, de mettre fin rapidement aux projets sans intérêts, d'identifier très tôt les problèmes, d'appréhender l'incertitude de manière plus sereine, et de faciliter l'allocation des ressources (Rueff, 2018). A chaque étape, le projet est évalué par un comité, qui peut décider de la poursuite du projet (GO), du traitement d'un point dans le projet (RECYCLE), de l'abandon du projet au vu du résultat de l'évaluation (KYLL), ou de la suspension de celui-

ci (ON-HOLD). Mais malgré les nombreuses tentatives de théorisation des bonnes pratiques, certains facteurs pouvant mettre en échec l'intelligence collective reviennent régulièrement dans la littérature scientifique – nous reviendrons par la suite plus en détail sur les maux affectant les labs en particulier. Les principaux problèmes sont relatifs aux effets de groupe – conformisme, autocensure... : Laurence Hirbec, coach en management, dénonce un « collectif-refuge » qui déposséderait l'individu et le diluerait dans le collectif (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019). Bruno Jarrosson, consultant en stratégie et essayiste, s'accorde sur trois « virus mortels » pour l'intelligence collective, ayant trait à la nature humaine. L'envie « qui me fait voir dans la qualité de l'autre une douleur à détruire plutôt qu'une opportunité à valoriser », la paresse qui « substitue le stéréotype au regard bienveillant et informé sur l'autre » et la vanité qui « transforme les débats d'idées en querelles d'egos » (propos rapportés par Frimousse et Peretti, 2019) sont, pour lui, les raisons principales de l'échec des démarches d'intelligence collective.

### C. La journée de créativité : expérimentation de l'intelligence collective

La journée de créativité a eu lieu le 18 janvier 2023 à la Caf du Rhône. Elle avait pour objectif de co-construire le laboratoire d'innovation, en incluant les agents de la Caf dans sa conception. Différents ateliers ont permis aux participants de s'exprimer et de donner leur avis sur ce que le laboratoire d'innovation devait être, ce qu'il devrait faire ou ne pas faire, ainsi donner leur vision idéale de ce lab. Les agents impliqués dans cette journée ont aussi travaillé sur le fonctionnement et le traitement des demandes par le laboratoire d'innovation, et pu contribuer à l'identité visuelle (nom, logo et slogan) ainsi qu'à l'aménagement du lieu en lui-même.

La journée a été construite sur les méthodes de l'intelligence collective et de la facilitation. Cédric Spérandio et Sébastien Marius-Butali ont conçu la journée et animé les ateliers (voir le programme de la journée en annexe 6). Les trois gros ateliers cherchaient à susciter l'intelligence collective de manière créative pour répondre aux problématiques posées par la construction du laboratoire d'innovation. Cette méthode était très pertinente dans le cadre de notre projet car cette journée a permis de fournir des éléments pour la suite du projet, permettant d'avancer dans la construction du laboratoire de créativité. La journée de créativité constituait une sorte de mini-session de lab, qui s'est avérée très concluante. Elle a aussi permis de rendre plus concrètes nos recherches.

Lors de la journée, il y avait en tout une trentaine de participants. Il s'agissait à la fois d'agents de la Caf du Rhône de différents services (et du site de Villefranche sur Saône), et de représentants d'un partenaire de la Caf (une personne de la CARSAT était présente). Un certain nombre de participants avait déjà été interviewé lors de la phase de benchmarking. Ils avaient déjà donc eu l'occasion de s'informer sur le projet et de donner leur avis sur le futur laboratoire d'innovation.

La volonté de la journée était également de communiquer sur le laboratoire d'innovation pour tous les agents de la Caf. Des photos et des vidéos ont été prises tout au long de la journée par le service communication de la Caf du Rhône. Lors de la pause déjeuner, les participants étaient invités à réaliser des capsules vidéo de type Konbini qui ont par la suite été montées pour constituer une vidéo récapitulative de la journée diffusée sur l'intranet de la Caf du Rhône.

## D. Les ateliers : ambition, périmètre, offre de service et gouvernance du lab

La journée de créativité a commencé par une mise à niveau des participants sur la notion de laboratoire d'innovation. Nous avons réalisé une petite présentation pour définir ce qu'est un lab d'innovation, et montrer les travaux que nous avons menés. Avant de démarrer les ateliers, un Lego Challenge a été organisé afin de favoriser l'intelligence collective et la cohésion du groupe. Le groupe a été divisé en trois. Un binôme de chaque groupe devait examiner une structure en Lego pendant un temps limité puis expliquer à ses coéquipiers comment la reproduire.

### i. Fresques d'ambitions du lab d'innovation



Le premier atelier consistait pour les participants à décrire leurs attentes et les ambitions de ce nouveau lab d'innovation. Pour cela, deux groupes ont réalisé des « fresques d'ambitions » (jointes ci-contre) en utilisant des coupures de magazines et de journaux mis à disposition. Cela a permis d'avoir une vision précise des valeurs que le lab doit représenter aux yeux des agents de la Caf du Rhône.

Les fresques ont permis de mettre en évidence la volonté de penser autrement, de tester, d'innover, d'expérimenter de nouvelles choses. Elles ont également montré l'importance de créer un lieu libre et accueillant. Il s'agit également de se défaire des irritants et des problèmes à travers l'image des cactus. Le collectif et l'intelligence collective ont aussi été mis en valeur. Enfin, les deux fresques ont souligné l'importance de célébrer les victoires et les succès.

### ii. Quel périmètre d'action ?

Le deuxième atelier portait sur le périmètre et l'offre de service du lab. L'atelier consistait à noter sur un post-it ce que le laboratoire d'innovation devrait faire, ce qu'il ne devrait pas faire et fournir des exemples de projets qu'il pourrait traiter. Les post-its étaient ensuite posés sur une grande affiche représentant une piste de ski. Les élèves de Sciences Po ont résumé les idées et les projets dans un document sous forme d'une carte d'identité (voir ci-dessous et pour le document complet, voir l'annexe 7). Ainsi le laboratoire d'innovation doit pouvoir favoriser la transversalité et le travail entre les services,

ainsi que l'inspiration et le travail collectif. Il serait ouvert à la fois aux agents, aux usagers et aux partenaires. L'accessibilité à tous les agents quelle que soit la place dans la hiérarchie a été soulignée. Le lab d'innovation doit favoriser l'expérimentation de méthodes innovantes à travers l'intelligence collective pour incuber de nouvelles idées. Pour permettre aux agents du site de Villefranche-sur-Saône d'utiliser le lab, il y aurait également une mallette contenant le « lab mobile ». Le lab se situerait à l'intersection de l'échelle départementale, régionale et nationale en se plaçant dans le réseau des laboratoires d'innovation des Caf.

Trois axes d'action ont été dégagés : favoriser des transformations internes à la Caf du Rhône (ex : valoriser la mobilité interne ou restructurer des espaces), améliorer les services aux usagers (ex : améliorer le parcours allocataire ou la signalétique), et enfin le lab serait également ouvert aux partenaires de la Caf du Rhône (ex : webinaires). Le lab pourrait également servir pour des formations et d'autres usages que des ateliers de créativité (comme des expositions culturelles). Les participants ont souhaité souligner que le laboratoire d'innovation ne serait pas destiné à résoudre des problématiques personnelles, qu'il ne doit pas censurer la parole, et qu'il ne doit pas devenir un passage obligé pour tous les projets. Finalement, les participants ont insisté sur l'importance de la communication pour que le laboratoire d'innovation devienne une vitrine des actions de la Caf du Rhône.

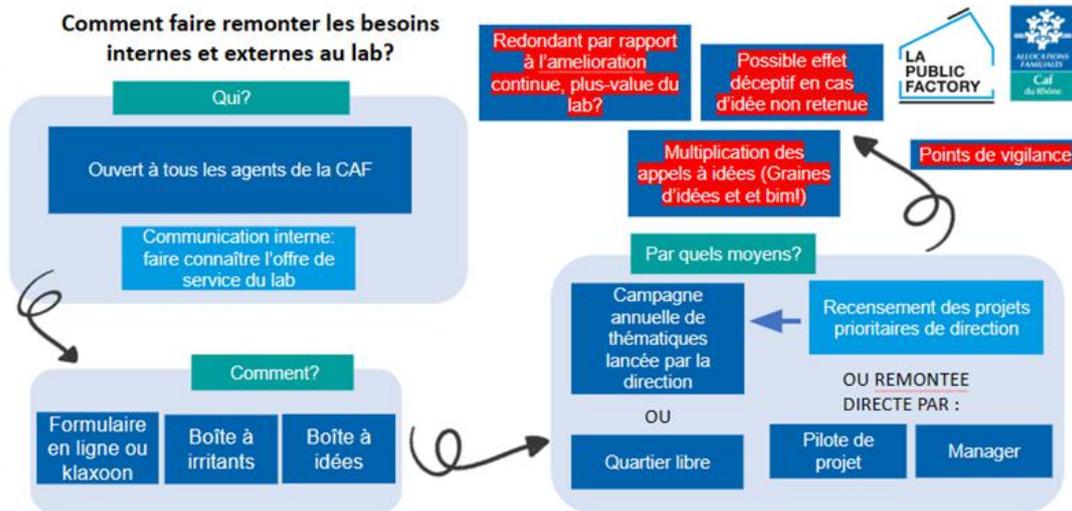


### iii. Mode de fonctionnement du laboratoire d'innovation

Le troisième atelier de la journée portait sur la gouvernance du lab, sur son fonctionnement concret. Les participants étaient scindés en deux sous-groupes, l'un qui réfléchissait à comment il serait possible de faire une demande au laboratoire et l'autre qui s'intéressait au traitement des demandes par le lab. Les rendus des groupes ont ensuite été mis sous forme d'organigrammes par les étudiants de Sciences Po.

Le premier sous-groupe a imaginé différents moyens pour les agents de s'adresser au lab. Deux moyens de saisine coexisteraient : des appels à projets temporaires à intervalles réguliers sur une thématique donnée et une boîte à idées/problèmes permanente qui permettrait aux agents de faire remonter leurs demandes tout au long de l'année. Les participants ont mis l'accent sur le fait que tous les agents de la

Caf du Rhône puissent faire remonter leurs demandes. Pour cela, il est nécessaire de bien communiquer en interne sur l'offre de service du lab, pour que tout le personnel en ait connaissance. Les points de vigilance soulevés par le groupe étaient le fait qu'il existe une variété d'appels à idées avec d'autres dispositifs déjà existants (ce qui pourrait créer des confusions et un possible effet de redondance, notamment avec l'amélioration continue), ainsi que le possible effet déceptif en cas d'idée non retenue. Le schéma présentant le travail du groupe est joint ci-dessous.



Le deuxième sous-groupe a réfléchi au traitement des demandes reçues par le lab (le schéma est en annexe (annexe 8)). L'idée serait que le circuit de traitement commence par la réception du formulaire avec la demande adressée au lab. Une à deux semaines après, une réunion de cadrage aurait lieu entre le personnel du lab et le commanditaire, au cours de laquelle la commande est soit validée, soit refusée (en cas de refus, celui-ci doit être motivé par l'équipe du lab). Ensuite, les ateliers seraient construits pour répondre à la problématique soumise avec un appel aux facilitateurs selon leurs compétences. Des questions ont été soulevées par le groupe sur l'animation du réseau, la formation des facilitateurs, les fournitures et la logistique. A la fin du traitement de la commande, en résulteraient des livrables. Une mesure de la réussite du projet ainsi qu'une communication interne et externe sur les résultats de la session lab devraient également être mises en place.

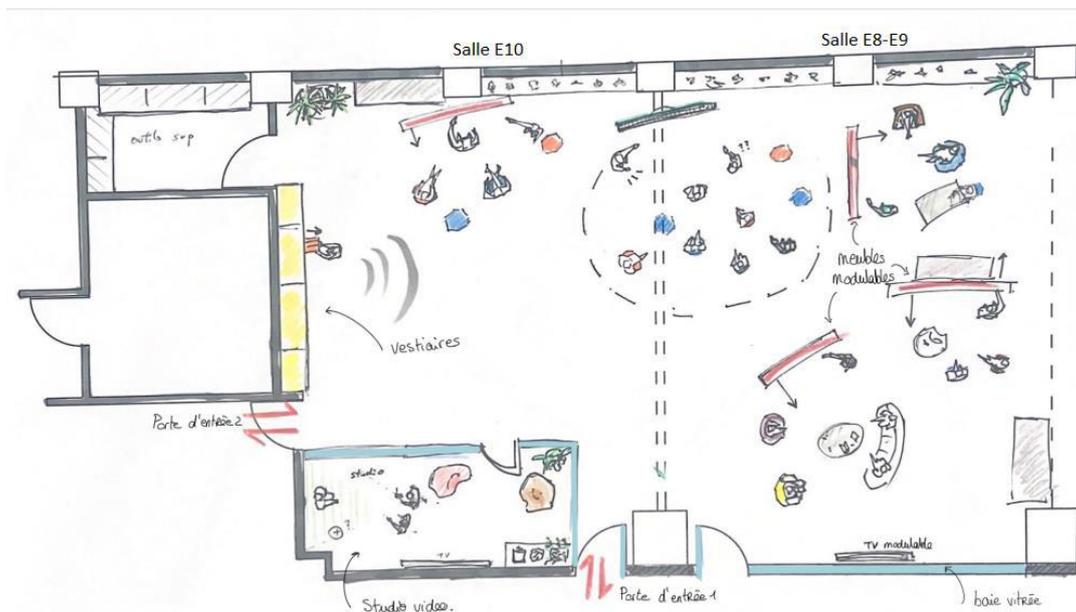
## E. Atelier fil rouge : conception du lieu et de l'identité visuelle

### i. Aménagement de la salle du lab et conception du laboratoire mobile

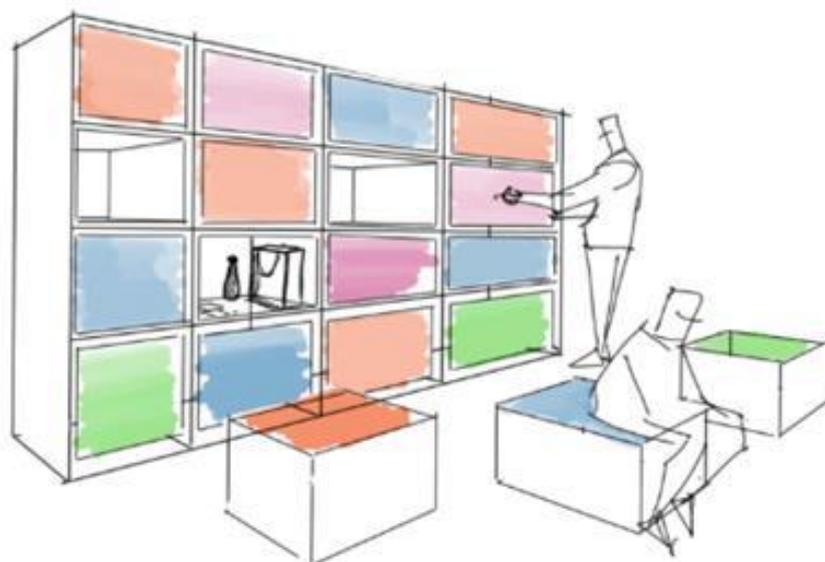
Tout au long de la journée, les étudiants de l'école Strate Design ont tenu un atelier « fil rouge » pour faire des propositions concrètes sur l'organisation des lieux du futur lab (à la fois son lieu fixe et le lab mobile sous forme de mallette).

Les étudiants de Strate ont imaginé un lieu avec du mobilier modulable, favorisant la créativité et l'intelligence collective. Ils ont dû adapter la conception du lieu à la configuration du lab : la salle E10 est attribuée au laboratoire d'innovation, tandis que la salle E9 peut servir à la fois pour le lab ou pour des réunions. Ils ont donc imaginé un lieu qui permette à des sessions de lab d'avoir lieu dans une salle

comme dans les deux. Des tableaux modulables permettent de recueillir les idées des participants autour desquels les participants se rassemblent. La salle du lab accueillera également un studio multimédia, qui permettra de réaliser des capsules vidéo, des webinaires... Les étudiants de Strate ont imaginé un meuble contenant des sièges, le meuble pouvant servir de rangement quand les sièges sont utilisés. Ils ont présenté plusieurs visuels en fonction de la configuration (une ou deux salles utilisées) et des temps de plénière ou en sous-groupe.



Ce premier plan montre la configuration de laboratoire d'innovation quand les deux salles sont utilisées. Cela permet d'avoir plusieurs sous-groupes autour de tableaux et des meubles modulables. Le studio multimédia est situé à l'entrée. Une salle au fond est réservée au rangement du matériel et des outils du lab d'innovation.

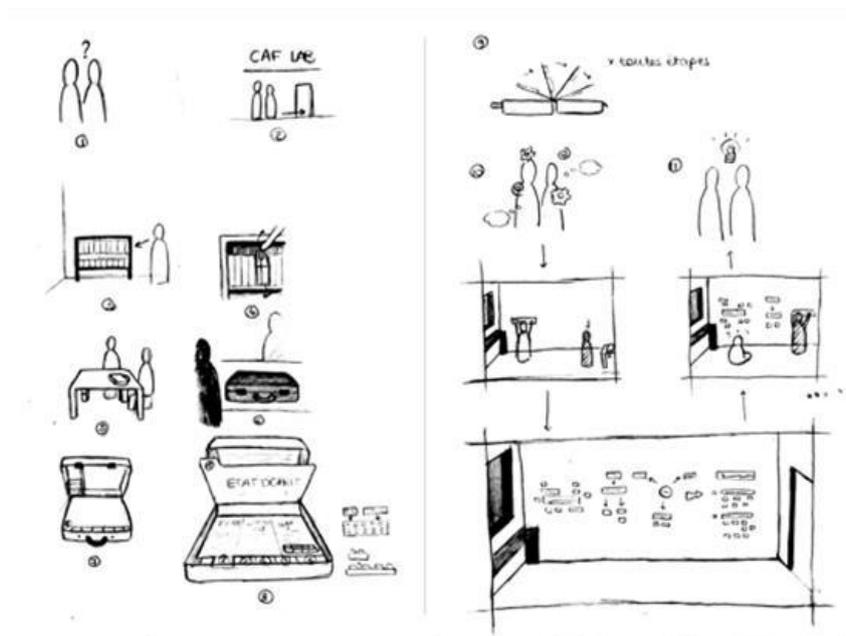


Ce schéma montre le meuble qui fait office de rangement pour les effets personnels des participants et qui contient les sièges en dehors des sessions du lab.

Ce second plan présente la configuration du lab d'innovation quand seulement une seule salle est utilisée. Il présente un temps en plénière où les participants sont rassemblés autour des tableaux et de la télévision.



Pour ne pas se restreindre au lieu physique du lab d'innovation et pour pouvoir intégrer au mieux le site de la Caf du Rhône à Villefranche-sur-Saône, une réflexion a été menée sur la possibilité d'un laboratoire mobile. Une mallette a ainsi été imaginée par les étudiants de Strate, qui contiendrait les éléments nécessaires pour mener un atelier de créativité et qui guiderait pas à pas les organisateurs de cet atelier. Le schéma présenté ci-dessous résume la démarche pour organiser une session de lab. Les agents prennent possession de la mallette qui contient tous les outils (comme les post-its) et toutes les étapes. Ils peuvent ensuite réaliser leur session en affichant leur réflexion sur le mur de la salle où ils se trouvent.



## ii. Identité visuelle du laboratoire d'innovation : nom, slogan et logo

Les étudiants de Strate ont également imaginé une identité visuelle pour le laboratoire : nom, slogan et logo du laboratoire d'innovation. Lors de la pause méridienne, les participants ont pu soumettre leurs idées de slogans et de noms. Un vote a eu lieu sur le nom et le slogan en fin de journée : le nom « La Co'Lab » et « L'Espaslab » se sont démarqués ainsi que les slogans « Ici c'est demain » et « Le lieu de tous les possibles ». Différents styles et types de logos ont été élaborés durant l'après-midi. Les logos avaient pour objectif de refléter la coopération, la dimension du collectif, les discussions et l'intelligence collective.



La journée du 18 janvier 2023 a été une journée très enrichissante et importante pour la progression de notre projet. Elle a fourni de nombreuses propositions pour la construction du lab d'innovation. Nous allons maintenant voir ce qu'elle a nous a apporté ainsi que la finalisation des travaux commencés lors de la journée de créativité.

## V. Prototyper pour incarner le projet

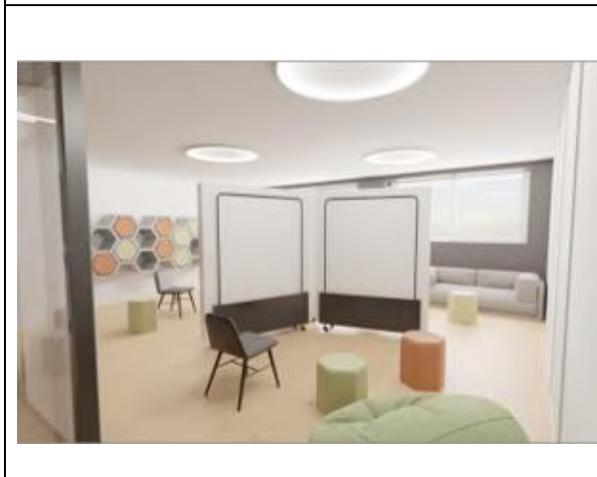
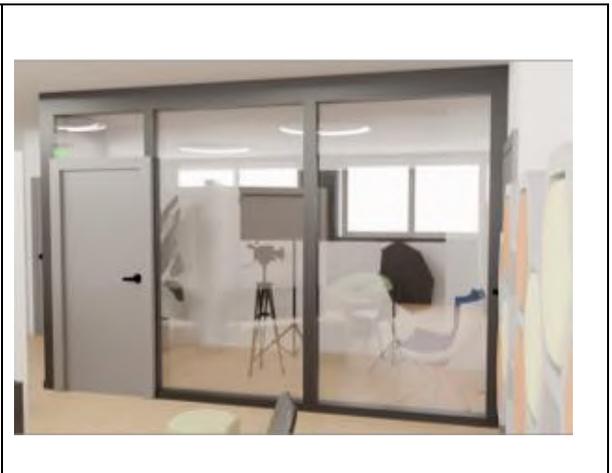
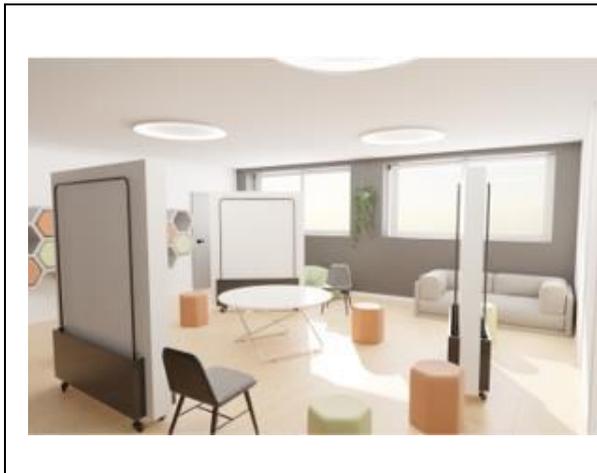
### A. Capitaliser auprès des équipes

La journée de créativité a permis d'avoir une vision claire des attentes et des ambitions projetées sur ce laboratoire d'innovation. Les agents, les partenaires ainsi que les usagers constituent le public cible de ce lab. En effet pour les agents, l'objectif est de valoriser la mobilité interne, restructurer les espaces, développer un studio ressources humaines, mais aussi assurer un recrutement pérenne. Pour les partenaires, le lab permettrait de développer les webinaires partenaires et d'améliorer la connaissance des projets territoriaux. Les usagers bénéficieraient eux-aussi des projets incubés au sein du lab, avec une amélioration du parcours allocataire, une refonte signalétique et une approche populationnelle. La journée de créativité a été un véritable succès auprès des participants qui ont exprimé leur enthousiasme quant à la possibilité de mettre leur créativité en pratique dans un contexte professionnel, sortant ainsi de leur routine quotidienne de travail. Cela présente également comme avantage le fait que les participants à cette journée vont pouvoir communiquer sur cette initiative une fois de retour dans leurs services respectifs. L'objectif de cette journée a été rempli car les participants avaient bien compris les enjeux du laboratoire d'innovation et les limites de celui-ci. Ils se sont sentis impliqués et prêts à contribuer au projet.

Enfin, nous souhaitons souligner le travail remarquable des élèves de l'école Strate, qui ont produit de manière réactive différents modèles du nouveau lieu, la mallette portative du laboratoire d'innovation ainsi que des logos, en fonction des décisions prises par les participants. Leur participation a été d'une grande aide pour la mise en place du laboratoire et leur travail a été apprécié par l'ensemble des participants.

## B. Livrer des plans et des maquettes

Les étudiants de l'école Strate Design ont travaillé, suite à la journée de créativité, à la conception d'un lieu en 3D en suivant les suggestions et les choix émis durant les ateliers. Les participants ont apporté leurs connaissances et leurs compétences pour enrichir le processus créatif et cette collaboration a permis de créer un design plus complet et adapté aux besoins de la Caf du Rhône. Les différents plans et logos proposés ont permis de visualiser concrètement le lieu proposé. Les images ci-dessous présentent différentes configurations du lab d'innovation, le meuble de rangement et le studio multimédia.



De plus, ils ont également poussé leur réflexion sur la mallette mobile qui servira à accompagner les réunions. Les bases du déroulé d'un atelier en intelligence collective ont été reprises, et résumées sur les intercalaires pouvant être inclus dans la mallette par la suite, en vue de structurer les échanges et aboutir à un résultat concret pour chaque session de lab (pour les vues finalisées du lab mobile sous forme de mallette portative, voir l'annexe 9).

Dans l'optique de la restitution intermédiaire du 1er février, les étudiants de Strate Design ont également retravaillé les logos qu'ils avaient réalisés. Le logo finalisé (comprenant nom et slogan) proposé par les étudiants de Strate est présenté ci-contre.



Les noms, slogans, plans, et identités visuelles proposés lors de la journée de créativité étaient des propositions, le choix final revenant à la Caf du Rhône. La Caf du Rhône s'est par la suite prononcée définitivement sur le nom, le slogan et l'identité visuelle du lab. Ce dernier se dénommera « L'Espaslab » et son slogan sera « Imaginez, innovez, réalisez ». Enfin, le service de communication de la Caf du Rhône s'est chargé de la création du nouveau logo, qui sera le suivant :



La restitution intermédiaire du 1<sup>er</sup> février à l'école Strate Design a permis de présenter nos travaux de benchmark et de revue de littérature menés depuis septembre et notre démarche de réflexion sur le projet. Nous avons pu également présenter avec les étudiants de Strate les résultats de la journée de créativité, notamment les plans et les visions 3D du lab d'innovation et de la mallette ainsi que l'identité visuelle du lab. Après cette restitution, nous avons ensuite travaillé sur notre livrable final, une plaquette de communication.

## C. Communiquer pour exister : faire c'est bien, faire savoir c'est mieux



**ESPASLAB**

Ce laboratoire d'innovation est un espace collaboratif consacré à vos idées !

**SE RENCONTRER**   **ACCÉLÉRER**   **RÉSOLVRE**   **ACCOMPAGNER**

**EXPERIMENTER**

**S'INSPIRER**   **ECHANGER**

ALLOCAZIONI FAMILIARI  
Caf du Rhône

*Visuels non-contractuels*

### LES SERVICES DU LAB

L'EspasLab est un lieu qui favorise la collaboration, l'écoute et le partage, permettant de stimuler la créativité et l'intelligence collective.

#### IMAGINEZ, INNOVEZ, RÉALISEZ

### OUVERT À TOUS

L'EspasLab est un espace multifonctionnel, ouvert et accueillant, conçu pour stimuler l'innovation et pouvant être utilisé pour organiser différents types d'événements.

Tout en intégrant les usagers à la démarche, en collaboration avec nos partenaires

- CHERCHER ET EXPÉRIMENTER DES SOLUTIONS**
- LAISSER GRANDIR VOS IDÉES**

### COMMENT ÇA MARCHE ?

Pour faire remonter vos demandes, idées, projets ou problématiques au lab, rien de plus simple :

**RENDEZ-VOUS SUR L'INTRANET**



Les idées à traiter par l'EspasLab seront soumises à sélection.

*Visuel non-contractuel*

### MOYENS A DISPOSITION

**UNE SALLE : E10**

De 55m<sup>2</sup> aménagée avec du mobilier modulable, idéale pour accueillir des groupes jusqu'à 30 personnes. Cet espace est parfaitement adapté pour différents types d'ateliers adaptés à vos enjeux.

**UN LAB MOBILE**

Une mallette, contenant le nécessaire pour vos réunions créatives hors les murs : déroulé-type pour guider votre séance, post-its, cartes...

**UN STUDIO MULTIMEDIA**

Pour réaliser des webinaires, des capsules vidéo, créer des podcasts et donner vie à tous vos projets !

**DES COMPÉTENCES**

Des facilitateurs formés aux méthodes innovantes pour accompagner les ateliers et la réflexion.

ALLOCAZIONI FAMILIARI  
Caf du Rhône

*Visuel non-contractuel*

### ESPASLAB

## L' VOTRE ESPACE DE CRÉATION & D'INNOVATION, VOUS ATTEND NOMBREUX !

**POUR PLUS D'INFORMATIONS :**

Rendez-vous sur l'intranet Cafcom



**LA PUBLIC FACTORY**

L'EspasLab a été co-construit avec les agents de la Caf du Rhône, des partenaires et étudiants de la Public Factory.

Ici une zone 100 % personnalisable afin d'utiliser cette plaquette en une invitation destinée aux participants d'une session ou d'un événement organisé au Lab.

**IMAGINEZ, INNOVEZ, RÉALISEZ**

Nous avons ensuite entrepris de travailler sur la création d'une plaquette de communication à destination des personnes travaillant à la Caf du Rhône pour présenter ses activités et objectifs (voir la plaquette ci-dessus). La plaquette constitue le livrable final de notre projet. L'objectif principal était de s'assurer qu'elle serait accessible et lisible pour les employés de la Caf du Rhône, tout en intégrant des éléments de langage précis mais pas trop techniques. Elle est composée de trois parties présentant les services qu'offre le lab d'innovation, son fonctionnement (ce qui fut la partie la plus délicate à rédiger, le mode de gouvernance n'ayant pas été totalement établi), et les moyens à disposition des personnes souhaitant solliciter le lab d'innovation. La création de la plaquette devait donner une idée claire des opportunités offertes par le laboratoire d'innovation, tout en laissant une certaine marge de manœuvre pour l'avenir, certaines de ses caractéristiques restant à définir.

Il était également important que la plaquette soit synthétique et donne envie aux agents d'être lue jusqu'à la fin. Pour y parvenir, nous avons travaillé en collaboration avec nos encadrants pédagogiques et des agents de la Caf, en retravaillant le design et les éléments de langage au fur et à mesure des échanges. Ainsi, la plaquette a été soumise à la consultation des membres de la Caf pour obtenir leur ressenti et leurs suggestions. Cela a permis de s'assurer que la plaquette répondait bien aux attentes de la Caf, et transmettait le message que nous souhaitions diffuser.

La plaquette de communication créée pour le laboratoire d'innovation, en présentant ses objectifs de manière claire et synthétique, est un outil de communication essentiel permettant de faire connaître aux employés de la Caf du Rhône l'existence même du laboratoire. Elle permet également de recruter de nouveaux facilitateurs, qui seront chargés de l'animation du laboratoire, pour continuer à catalyser l'innovation et promouvoir le changement au sein de l'organisation. La plaquette de communication a pour objectif de présenter le laboratoire comme un environnement stimulant et innovant, et de donner aux potentiels futurs facilitateurs une idée claire de ce qu'ils peuvent apporter au lab et de ce que le lab peut leur offrir en retour.

## Conclusion

L'ouverture du lab d'innovation nécessite encore beaucoup de travail pour finaliser son aménagement et son mode de fonctionnement. Bien que notre mission au sein de la Public Factory s'arrête, les équipes de la Direction Stratégie Pilotage Innovation de la Caf 69 poursuivent le projet afin que le lab puisse voir le jour, en se basant en partie sur des recommandations que nous avons pu formuler, en vue de l'ouverture du lab souhaitée pour la fin de l'année 2023.

Ce travail mené tout au long de l'année nous a appris à travailler en équipe et à réfléchir collectivement. En quelque sorte, nous avons pu expérimenter nous-mêmes le processus d'intelligence collective que nous souhaitions mettre en place à la Caf. En mêlant recherches théoriques et observations de terrain, nous pensons nous être rapprochés au plus près des besoins des agents de la Caf du Rhône, tout en restant à l'écoute des orientations des managers et de la direction.

La co-construction implique l'autre. Ainsi, l'humain occupait une place centrale dans ce travail : aussi bien à la suite des échanges avec les personnes impliquées dans des labs déjà existants, qu'après nous être entretenus avec le Codir, ou avec nos encadrants, il s'agissait pour nous de procéder à des

ajustements permanents afin d'affiner nos propositions, et d'anticiper de futurs problèmes. Il fallait placer à la fois les agents de la Caf du Rhône, ses partenaires et ses usagers au centre de la démarche.

Le point culminant des échanges, qui nous a réellement permis de mettre en pratique des méthodes d'intelligence collective, était la journée de créativité. Celle-ci fut déstabilisante puisqu'elle nous fit sortir des sentiers habituellement battus à Sciences Po, mais elle fut également très enrichissante. En une journée, les participants nous ont permis d'aboutir à des propositions concrètes et ont fait grandement avancer le projet. Le fait d'échanger avec les parties prenantes, qui ont parfois remis en cause nos recommandations et nous ont poussé dans nos retranchements, nous a offert l'opportunité de questionner nos choix, voire notre manière d'opérer.

Enfin, ce projet de la Public Factory nous a permis de mettre un pied dans le monde professionnel. Nous nous sommes familiarisés avec le vocabulaire de l'organisation pour laquelle nous travaillons et nous nous sommes progressivement appropriés son mode de fonctionnement pour proposer des pistes d'amélioration sans le dénaturer. Nous avons fait cela tout en gardant en tête la centralité de la thématique de gestion des ressources humaines, et en retenant que pour qu'un projet soit un succès, il s'agit de placer les usagers au centre, toujours.

## Bibliographie

Armandy A. & Rival M (2021). *Innovation publique et nouvelles formes de management public*, La documentation française.

Baumann, F. (2018), *Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens*, Josette Lyon.

Bourg, D. & Papaux, A. (dir) (2015). *Dictionnaire de la pensée écologique*. Paris : Presses universitaires de France.

Camus, A. (1942). *Le Mythe de Sisyphe*. Gallimard.

Commeiras, N., Fabre C., Loose F., Loubès A. & Rascol-Boutard S. (2022). « Introduction générale » Dans : Commeiras N. éd., *Le sens au travail: Enjeux de gestion et de société* (pp. 17-25). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.comme.2022.01.0017>

Cortey, L., Delebarre S., Guéneau C., Leumeunier C. (2019, juillet). « Élaborer les politiques publiques avec les usagers et les agents : vers une dynamique de co-construction ? » *Les cahiers de l'observatoire social territorial*, guide managérial, n°22, [https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2020-09/Elaborer\\_politiques\\_publicques\\_avec\\_usagers\\_agents.pdf](https://inet.cnfpt.fr/sites/default/files/2020-09/Elaborer_politiques_publicques_avec_usagers_agents.pdf)

Debois F., Groff A. & Chenevier E (2011). *La boîte à outils de la créativité*, Dunod.

Direction interministérielle de la transformation publique (Ministère de la Transformation et de la Fonction publiques) (2022). *Les laboratoires d'innovation territoriale, un rôle clé pour accélérer la transformation publique*. <https://www.modernisation.gouv.fr/actualites/les-laboratoires-dinnovation-territoriale-un-role-cle-pour-accelerer-la-transformation>

Frimousse, S. & Peretti, J. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective. *Question(s) de management*, 25, 99-129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>

Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs*. 404 p. Paris: Editions les Liens qui libèrent.

Janin C. & Landel P-A. (2021). *Intelligence collective, Penser, décider et agir ensemble sur les territoires*, Éditions Chronique Sociale, 203 p.

Janin, C. & Landel, P-A. (2022). « L'Intelligence Collective, levier de la transformation des territoires. » *Pour*, 244, 211-221. <https://doi.org/10.3917/pour.244.0211>

Laborde, O. (2017). « Chapitre 6. Les conditions de succès pour intégrer et faire fonctionner un lab ». Dans : *Innover et disparaître : le lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise* (pp.139-153). Paris : Dunod.

Levy, P. (1994). *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte, coll. "Science et société", 243 pages.

Mission Innovation publique, Direction interministérielle de la transformation publique (2022, juin). "Livret des labs: retrouvez les réalisations des laboratoires d'innovation territoriale". <https://www.modernisation.gouv.fr/publications/livret-des-labs-retrouvez-les-realizations-des-laboratoires-dinnovation-territoriale>

MNM Consulting. (2016, 25 octobre). *La Méthode DKCP : Innovation de Rupture Chez Les Bailleurs Sociaux*. <https://www.mnm-consulting.com/5-steps/la-methode-dkcp-innovation-de-rupture-chez-les-bailleurs-sociaux>

OCDE/Eurostat (2005), *Manuel d'Oslo : Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3e édition*, La mesure des activités scientifiques et technologiques, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264013124-fr>.

Philagora, Trousse à idées – document de méthodes d’animation fourni par le Centsept

Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *The American Political Science Review*, 94(2), 251–267. <https://doi.org/10.2307/2586011>

Pôle Emploi (2023). «LAB & innovations ». *Youtube*. [https://www.youtube.com/playlist?list=PLqvVw037WdRUeEcdpDI0no3Ref\\_8PQtqw](https://www.youtube.com/playlist?list=PLqvVw037WdRUeEcdpDI0no3Ref_8PQtqw)

Rueff, Y. (2018). « Management de projet par PHASE-GATE », InnoPush.

Siapartners (2020) *Retour d'expérience de labs et incubateurs*. [http://makestorming.com/content/3-outils/6-freemium/event-nod-a-bu-inno-publique\\_web.pdf](http://makestorming.com/content/3-outils/6-freemium/event-nod-a-bu-inno-publique_web.pdf)

Sinnig, G., Jaujard, F., Buisson, M. & De Benedittis, J. (2019). « Naissance et vie d'un FabLab, espace d'innovation et de créativité », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 37,8, 99-110. <https://doi.org/10.3917/rimhe.037.0099>

Stevens, G.A., & Burley, J.R. (1997). « 3,000 Raw Ideas = 1 Commercial Success! » *Research-technology Management*, 40, 16-27.

Vincent, S. (2022). «Une typologie des difficultés vécues par les laboratoires d'innovation publique ». La 27ème Région. [https://leslabonautes.la27eregion.fr/2022/01/30/typologie-difficultes-labos/?utm\\_source=rss&utm\\_medium=rss&utm\\_campaign=typologie-difficultes-labos](https://leslabonautes.la27eregion.fr/2022/01/30/typologie-difficultes-labos/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=typologie-difficultes-labos)

# Annexes

## Annexe 1 : Fiche mission

### Structurer un laboratoire d'innovation pour soutenir et accompagner l'innovation au service des agents, des partenaires et des bénéficiaires de la CAF du Rhône.



#### [Problème reformulé]

En cohérence avec la politique portée par la branche famille depuis 2015, la Caf du Rhône a eu le souci de développer une démarche d'innovation depuis 2019 (référénte « innovation », manager de projets RH, réseau de facilitateurs, création d'une sous-direction « stratégie, pilotage et innovation », groupe-action qui expérimente quatre actions sur le thème « s'ouvrir à de nouveaux modes de travail » et participation à une recherche collaborative sur l'innovation participative). La crise COVID a accéléré les transformations managériales avec le développement d'une organisation hybride et la volonté d'un mode de fonctionnement, décisionné, plus transversal et participatif.

Pour structurer, soutenir et accompagner cette dynamique, la CAF du Rhône souhaite à présent développer en interne un laboratoire d'innovation au service des agents et des bénéficiaires qui devra être utile, utilisé et utilisable.

#### [Livrable]

Le Livrable prendra la forme d'une proposition de plaquette de communication du laboratoire synthétisant l'offre de service, ses aménagements et différentes configurations, ses ressources.

#### [Les 3 axes qui se dégagent de ce projet]

##### 1/ Offre de service du lab :

En plus d'être doté d'une réelle identité visuelle, le lab devra tenir une promesse auprès de ses usagers. Il conviendra de s'accorder sur les prestations qui seront proposées dans le cadre du lab, sur les modalités de remontée ou de sélection des projets...

##### 2/ Lieu :

Le projet d'élaboration d'un lab doit être en cohésion avec la trame du bâtiment. Il s'agira ici créer un lieu bien défini ayant vocation à incarner l'innovation à la CAF, mais également à proposer au sein de la CAF des lieux à géométrie variable pour diffuser/essaimer ce concept de lab et de toucher un plus grand nombre d'agents dans des sites "satellites". Un travail autour des équipements nécessaires à la réalisation du projet sera également à faire, tout en intégrant la notion d'éco-responsabilité, chère à la CAF.

##### 3/ Ressources :

L'importance de ce volet ne doit pas être sous-estimée. Il s'agira de s'assurer du caractère pérenne du lab, une fois celui-ci en place. Tout un écosystème est à bâtir autour du lab afin de garantir son bon fonctionnement. La question centrale concernera les ressources humaines pouvant être mobilisées pour l'animation du lieu et la stabilisation d'un lien entre les agents, et entre ces derniers et les usagers. Les principaux freins à l'usage du lab devront être anticipés, afin d'assurer la viabilité de cette initiative. La question de la formation des personnes mobilisées devra également être adressée, de même que celle des outils à leur disposition pour faire vivre les lieux.

**Ressources clés :**  
voir annexe du GDD laboratoire - rédaction d'assise de base

### [Méthodologie envisagée]

Afin d'élaborer le lab, nous avons fait le choix d'adopter une méthodologie plurielle inspirée de la pensée design, c'est-à-dire une approche d'innovation itérative centrée sur l'utilisateur en vue de créer un produit innovant.

La phase de définition du problème s'articulera autour de recherches documentaires (études, analyses, rapports) et de démarche d'immersion en allant sur le terrain pour réaliser des interviews et en visitant des Labs déjà existants, tels que celui de Pôle Emploi ou celui du Rectorat de Lyon.

Cette initiative nous permettra de disposer d'un panorama d'ensemble des labs actifs, et nous évitera ainsi d'effectuer un "copier-coller" des initiatives déjà en place dans d'autres labs. Nous avons également pris contact avec une facilitatrice et des managers qui nous expliqueront leurs rôles : l'enjeu est ici d'écouter l'ensemble des acteurs qui seront mobilisés au sein du futur lab. Pour être en ligne avec cette démarche d'immersion, nous souhaitons rencontrer un groupe "échantillon" représentatif des agents de la CAF, afin d'échanger avec eux sur leurs attentes, mais aussi leurs craintes ou leurs potentielles résistances.

Cette démarche en entonnoir doit aboutir à un panorama général des labs et de leur fonctionnement accompagné de préconisations autour des 3 axes de réflexion qui seront présentées en comité de direction de la CAF en décembre 2022.

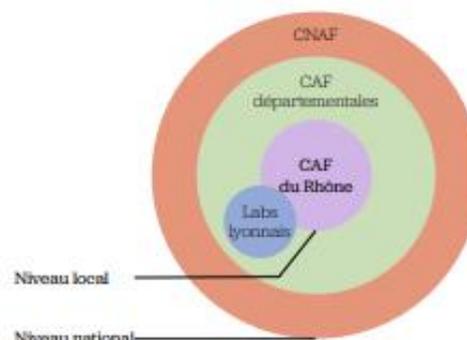
En fonction de ces arbitrages, nous approfondirons les pistes de travail retenues, notamment lors d'une journée de créativité avec des agents de la CAF.

L'utilisation d'un cas d'école pourra aussi être pertinente : il s'agira ici de prendre un cas "typique" de problème qui surviendrait au sein de la CAF, et d'imaginer comment il pourrait remonter et être traité au sein du lab.

### [Calendrier de réalisation]

Date	Mission
Septembre - Octobre	Appropriation de la mission
Jusqu'au 28 Octobre	Réalisation d'un état de l'art en parallèle de la recherche de terrain
A partir du 6 Novembre	Confrontation des résultats de terrain à l'état de l'art
Novembre - Décembre	Communication des résultats, proposition des pistes
M - Décembre	Echanges avec le groupe CAF "échantillon"
Fin 2022	Présentation des pistes en CODIR (12 Déc. 14h date prévisionnelle)
18 Janvier (date prévisionnelle)	Journée d'exploration avec les agents, séance d'intelligence
Fin Janvier 2023	Validation CODIR
Février-Mars 2023	Prototypage et décrets du livrable avec prise en compte des retours
Mars	Rendu du livrable

Débatte du lab	- Rencontre du Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique
Obstacles à la réalisation du lab	- La 2 <sup>th</sup> région
Comprendre les besoins des agents de la CAF	- Pôle Emploi (Département Rhône) - Mirogallon - Institut David (CNAF)
Benchmark des pratiques existantes	- Pôle emploi - Le Cereq - Rectorat de Lyon - Océane Hérois (CAF de Doubs) - Sébastien Lacroix-Hermy (CAF Toulouse) - Rencontre du Ministère de la Transformation et de la Fonction Publique - DREAL / Direction régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement <a href="https://www.dreal-lyon.fr/">https://www.dreal-lyon.fr/</a>
Méthodologie design thinking	- Velocit



## Annexe 2 : Méthodes de facilitation issues de la « trousse à idées » de Philagora, document obtenu lors de l'entretien avec le Centsept

<p style="text-align: center;"><b>AUTRES TECHNIQUES D'IDÉATION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LES IDÉES SAUVAGES</b></p> <p style="text-align: center;">⌚ 45-90 minutes 🗑️ 8-40</p> <p><b>OBJECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorer une approche ludique pour prendre une distance avec le sujet choisi.</li> <li>• Utiliser le principe des connexions forcées pour provoquer de nouveaux liens.</li> </ul> <p><b>DÉROULEMENT</b></p> <p>A. Identifiez la problématique à explorer sous forme de question ouverte.</p> <p>B. Présentez les 2 figurines d'animaux sauvages que vous avez apportées pour l'exercice (lion, ours, zèbre...). Il est préférable d'avoir ces animaux en format assez grand pour bien les voir et les toucher (aspect ludique).</p> <p>C. Pour chacun des animaux, identifiez en grand groupe une dizaine de caractéristiques ou traits de personnalité (pas besoin d'être réaliste ou véridique). Écrivez en gros caractères ces réponses sur un tableau à 2 colonnes.</p> <p>D. En grand groupe ou en plusieurs équipes (3-6 personnes), faites une idée croisée entre les caractéristiques identifiées des animaux et la question formulée. Ex.: lion (force, paresse, prestance...) avec la question <i>Comment sensibiliser les citoyens à l'importance de faire du compost ?</i> = 1) Développer un service simple d'utilisation qui table sur la paresse des citoyens. 2) Faire une campagne d'éducation d'envergure avec une personnalité publique (prestance) qui démontre avec humour comment le compost a changé sa vie.</p> <p>E. Si le travail se fait en plusieurs équipes : demandez à chaque équipe de prioriser 3-4 idées plus originales. Ensuite, chaque équipe présente ses résultats devant le groupe.</p> <p>F. Avec le tableau d'ensemble des résultats, peaufinez les idées. Pour ce faire, prenez chacune des idées soumises et bonifiez-les en y ajoutant du contenu (détails, exemples, idées connexes...).</p> <p><b>RÉSULTAT</b></p> <p>De nouvelles pistes autour d'une problématique par des connexions forcées.</p>	<p style="text-align: center;"><b>AUTRES TECHNIQUES D'IDÉATION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LOGIQUE ANALOGIQUE</b></p> <p style="text-align: center;">⌚ 40-60 minutes 🗑️ 6-12</p> <p><b>OBJECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des analogies pour regarder une problématique d'une autre manière.</li> <li>• Stimuler la production d'idées en favorisant des associations diverses.</li> </ul> <p><b>DÉROULEMENT</b></p> <p>A. Identifiez la problématique ou le défi que vous voulez aborder.</p> <p>B. Parmi la liste ci-dessous ou selon votre inspiration, choisissez une analogie à appliquer et décrivez une dizaine d'éléments associés à celle-ci. Ex.: un lac = présence de poissons, ruisseaux qui l'alimentent, différentes profondeurs, organismes microscopiques, eau potable, lieu de baignade, plantes aquatiques, route d'eau, plages...</p> <p>C. Inspirez-vous des éléments identifiés à l'étape précédente ou transposez-les dans votre problématique. Amusez-vous à faire des liens, à construire une histoire, à élaborer toutes sortes d'explications évidentes ou saugrenues en prenant soin de noter ce qui émerge.</p> <p>D. Après un temps, revenez à votre liste d'idées en relisant ce que vous avez noté. Complétez par les dernières idées qui surgissent. Vous pouvez également utiliser une 2<sup>e</sup> analogie pour aborder d'autres perspectives.</p> <p>E. Sélectionnez les idées les plus intéressantes ou identifiez 4-6 actions à mettre en œuvre en fonction des pistes identifiées dans l'exercice.</p> <p><b>Exemples d'analogies à utiliser</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Moyen de transport</b> : une voiture, un bateau, un avion, une fusée spatiale...</li> <li>• <b>Écosystème humain</b> : un village, un gouvernement, une équipe de sport, un party...</li> <li>• <b>Écosystème naturel</b> : un jardin, un lac, une forêt, une fourmière...</li> <li>• <b>Autres</b> : un film d'Hollywood, une recette de gâteau, la météo...</li> </ul> <p><b>Variante possible</b></p> <p>Vous pouvez utiliser le principe de l'analogie en vous mettant dans la peau d'une personnalité connue : <i>Si j'étais X (Dalaï-lama, Steve Jobs, Marie Curie, Joseph Armand Bombardier, Madonna...), comment résoudrais-je la problématique ou quelles sont les principales actions que je poserais ?</i></p> <p><b>RÉSULTAT</b></p> <p>Liste d'idées et associations originales en lien avec une analogie.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AUTRES TECHNIQUES D'IDÉATION</b></p> <p style="text-align: center;"><b>LE CONCASSAGE</b></p> <p style="text-align: center;">⌚ 60-90 minutes 🗑️ 15-36</p> <p><b>OBJECTIFS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Observer un problème de multiples façons inhabituelles.</li> <li>• Modifier une situation de départ et observer les conséquences engendrées.</li> </ul> <p><b>DÉROULEMENT</b></p> <p>A. Formulez votre problématique sous forme de question ouverte (ex.: <i>Comment développer une synergie favorisant la collaboration des employés ?</i>).</p> <p>B. À partir de la question de départ, formulez 5-6 nouvelles questions avec diverses pistes de recherche (voir ci-dessous). Exemples:  <b>1) Quelles sont les meilleures stratégies pour détruire toute forme de synergie interne ?</b>  <b>2) Si votre salaire était lié au développement d'une bonne collaboration, quelles actions poseriez-vous ?</b>  <b>3) Quelles sont les idées pour développer une synergie à l'extérieur du travail afin que les employés deviennent les meilleurs amis du monde ?</b>  <b>4) Si vous étiez une équipe de consultants renommés pour installer un climat collaboratif dans les organisations, quels conseils donneriez-vous ?</b>  <b>5) Quels seraient les avantages d'organiser des rotations dans les fonctions de travail et entre les départements ?</b></p> <p>C. Distribuez une question par équipe de 3-6 personnes et donnez 20-25 minutes pour produire plusieurs idées et prioriser 4 idées inspirantes.</p> <p>D. Invitez chaque équipe à présenter sa question et ses 4 idées.</p> <p>E. Après chaque présentation, demandez aux participants de transférer les idées en lien avec la question de départ.</p> <p>F. Quand les présentations sont terminées, prenez un dernier temps pour d'autres idées ou des réactions sur l'activité.</p> <p><b>Pistes de recherche</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>AUGMENTER, AGRANDIR</b> la totalité, une partie ou une caractéristique du problème.</li> <li>• <b>RÉDUIRE, DIMINUER</b> la totalité, une partie...</li> <li>• <b>SUPPRIMER, ÉLIMINER</b>. S'interroger sur ce qui pourrait substituer l'élément supprimé.</li> <li>• <b>INVERSER</b>. Penser à l'envers, imaginer la fonction contraire.</li> <li>• <b>ADAPTER, COMBINER</b>. Transformer la relation entre le problème et les individus concernés. Adapter cela à un nouveau contexte ou faire un lien avec un élément n'ayant pas de rapport direct.</li> </ul> <p><b>RÉSULTAT</b></p> <p>Plusieurs idées produites de multiples façons inhabituelles.</p>	

# Annexe 3 : Fiches d'identité des laboratoires d'innovation visités

## Fiche d'identité n°1 CAF de l'Aude SCIENCES PO LYON x strate

**BESOINS ET CIBLE**  
CAF qui fonctionne bien, à jour sur les prestations → marge de manoeuvre pour innover au sein du réseau  
**Agents + Usagers**  
Allocataires ne viennent pas dans le lab, interventions à l'extérieur

**BUDGET** €  
Inclus dans le programme de rénovation du RDC

**ANIMATION DU LAB (RH)**  
25 ambassadeurs (agents formés à des techniques de réunion collaborative, créativité, design thinking...)  
formation initiale de 8 jours  
seminaire de 2 jours par an  
formation en continu  
pas basé sur du volontariat, décision de la direction  
Aucune RH uniquement dédiée au lab  
Appel à un prestataire pour les formations (meldesign)  
CAF lab en support

**CHALLENGES**  
Eviter l'impression que le lab n'est destiné qu'aux "happy fewes"  
**Solution**: plan de com pour faire du lab un lieu ouvert (expositions pour montrer que les idées sont incubées, expo photos, fête de la musique, hackathon pour le 9ème mois de l'innovation, temps de convivialité (voeux en janvier))

**AUTRES REMARQUES**  
Interlocutrice surprise par le format kit du lab (dispose d'un kit d'animation sous forme de mallette mais pour elle le lab s'incarne en un lieu)

**EXEMPLES DE PROJETS INCUBES**  
Nouvelle offre de services digitale  
digitalisation de la relation client (RDV visio pour accompagner la téléprocédure)  
Réflexions autour du confort au travail (promotion des étirements au poste de travail, potentielle salle de sport, utilitaire pour les choix d'options d'intéressement, mise à disposition des bulletins de salaire...)

**SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES**  
1ère phase échec (canal ouvert à tous sur un temps indéfini et sur toutes les thématiques)  
2nde phase canal ciblé sur le ouvert à tous sur un temps et le sujet (thématique "comment attirer les talents à la CAF de l'Aude")  
appel à idées 100% en ligne sur Klaxoon

**AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT**  
Rénovation des locaux, grand espace dispo  
Principe d'auto-gestion  
Espace de convivialité au centre avec un bar  
Mobilier modulable  
Pas de tableau numérique  
Beaucoup de prises électriques  
Revetement mural surfaces pour écrire et afficher  
Salle + Mallette de créativité (post-its, marqueurs, cartes...)

**ETAPES DE LANCEMENT DU LAB**  
2018 design sprint sur 2 jours pour concevoir la démarche  
2019 travail sur le cahier des charges, consultation entreprises  
2020 travaux  
2021 ouverture  
2020-2021 formation des ambassadeurs  
2019 lancement du premier appel à idées  
2020 crise covid a permis une prise de recul  
2022 lancement de la nouvelle formule

**EVALUATION DU LAB**  
Lab trop jeune pour être évalué  
Evaluation portera sur la démarche innovation plus que sur le lab  
Plusieurs des innovateurs incubés suivies par la CNAF

## Fiche d'identité n°2 Le Centsept SCIENCES PO LYON x strate

**BESOINS ET CIBLE**  
Favorise la coopération entre acteurs publics, privés et associatifs (nécessité de faire travailler les gens ensemble)  
Parti pris de ne pas travailler directement avec des usagers mais plutôt avec des structures/associations qui accompagnent ces publics et disposent de la connaissance (ex du sans-abrisme)

**BUDGET** €  
Métropole de Lyon (financement principal - par convention)  
Ville de Lyon  
Fonds européens  
Fonds privés (mécanisme car association loi 1901 reconnue d'intérêt général)

**ANIMATION DU LAB (RH)**  
12 personnes  
Chaque personne s'occupe de 2-3 sujets  
1 respo recherche et innovation (capitalisation des outils et méthodologies)  
1 respo com  
Profil: Entrepreneur social (écoles de commerce, université)

**CHALLENGES**  
Synthétiser l'info entre deux ateliers (chacun séparé d'un mois) grâce à la technique du double diamant sans trop avancer dans son coin pour éviter que les acteurs ne se désaisissent du sujet  
Difficulté de savoir quand passer la main et arrêter le suivi

**ETAPES DE LANCEMENT DU LAB**  
Existe depuis 2015-2016

**EXEMPLES DE PROJETS INCUBES**  
4 activités  
laboratoire d'innovation sociale  
entreprendre pour les territoires  
accompagnement d'entrepreneurs sociaux en phase de dtv  
activité de conseil à destination des entreprises  
Sujets traités dans le cadre des labs : accès à l'eau pour les sans-abris, punaises de lit, recyclage des déchets du bâtiment, logistique dernier km à vélo

**SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES**  
Alertes de la Métropole sur une thématique sur laquelle il y a un besoin pour les habitants du territoire  
Veille du Centsept  
chaque sujet s'intègre dans un des objectifs du développement durable de l'ONU

**AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT**  
Lab = cycle de réflexion autour d'une thématique (lieu)  
**Boîte à outils méthodologique**  
Arbre à problèmes  
Idéation mouvement  
Technique de l'urgence  
Rêve et la catastrophe  
Technique principale des post-its et de la carte mentale  
**Déroulement d'un cycle de labs :**  
4 mois de formation du collectif (une vingtaine d'acteurs compétents)  
Ateliers brise-glace et activités pour identifier les problématiques et leurs causes  
Phase d'idéation et de conception  
Proposition du portage de projet  
Suivi  
1 mois entre chaque atelier (technique du double diamant)

**EVALUATION DU LAB**  
Pas de mécanismes d'évaluation

## Fiche d'identité n°3 Rectorat Lyon SCIENCES PO LYON x strate

**BESOINS ET CIBLE**  
Accompagner les services dans les changements pour les réorganisations, co-construction des solutions, libération de l'expression  
Dimension essentielle de l'écoute des agents

**BUDGET** €  
Inconnu (mais important) car travaux dirigés par la direction de l'immobilier

**ANIMATION DU LAB (RH)**  
Réseau de facilitateurs  
trois administrateurs au sein du rectorat

**CHALLENGES**  
Quelques résistances de la part des agents qui étaient sceptiques de ce mode de travail.  
**Solution**: pour ne pas les décevoir, il faut implémenter par la suite des actions concrètes.  
Attention à la sélection des thématiques (ménager de la place pour les innovations)  
Attention au choix du mobilier

**EVALUATION DU LAB**  
Pas de possibilité d'évaluation du lab pour le moment car il n'a pas encore été ouvert

**EXEMPLES DE PROJETS INCUBES**  
Peu d'incubation (difficile de libérer du temps de travail aux agents), les ateliers portent sur  
réorganisation d'un service et des personnes au sein des cellules  
Innovations de service  
L'un des projets concerne l'éco-responsabilité.

**SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES**  
Madame Deck, référente modernisation est saisie par les directeurs ou les chefs de bureau qui veulent innover (agents de catégories B ou C)  
Les participants en revanche sont de toutes catégories.

**AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT**  
**Radar toile d'araignée**  
Chaque critère (présent sur chaque axe) est évalué de 0 à 5, ce qui permet de prioriser les thèmes.  
Méthodes innovantes pour éviter la réunion classique basées sur le design thinking

**ETAPES DE LANCEMENT DU LAB**  
Inauguration prévue avec le recteur  
**Communication**:  
- Groupe de travail s'est constitué avec des référents modernisation, pour pré-communiquer  
- Ouverture d'une page intranet pour le Lab sur lequel va être publié un premier article préliminaire

## Fiche d'identité n°4 Pôle emploi SCIENCES PO LYON x strate

**BESOINS ET CIBLE**  
Volonté de mettre en avant l'usager dans la recherche de solutions  
Plutôt destiné à un usage interne mais le lab peut être utilisé par des partenaires comme des associations

**BUDGET** €  
Environ 7000 € de mobilier

**ANIMATION DU LAB (RH)**  
5 personnes (mais pas affectées à plein temps)  
**Formation**: formation en facilitation  
autoformation à la captation vidéo pour réduire les coûts de fonctionnement  
utilisation des compétences de chaque personne

**CHALLENGES**  
À sa création, risque d'instrumentalisation du lab pour imposer des solutions déjà trouvées ou pour faire une réunion classique

**ETAPES DE LANCEMENT DU LAB**  
Création en 2018  
Lab national de Pôle emploi depuis 6-7 ans  
Plan de communication en interne avec des journées portes ouvertes pour faire découvrir le lab

**EVALUATION DU LAB**  
Retours d'expériences après les sessions lab pour voir ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas

**EXEMPLES DE PROJETS INCUBES**  
Conseil en design thinking  
Prêt du lab pour des temps collaboratifs, ateliers (design et animation)  
Sessions de créativité et fabrication de facilitateurs.  
**Projets**: révision de l'accueil dans les agences Pôle Emploi, prévention des violences et agression contre les agents  
Le lab ne suit pas la mise en place des projets mais s'arrête à la session de créativité

**SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES**  
Non spécifié (mais l'un des premiers temps dans la réception de commandes est la réunion de qualification où les agents du lab vérifient si le lab constitue le bon outil pour la problématique proposée)  
2 mois entre la commande et la session lab

**AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT**  
Grand espace de 300m<sup>2</sup> avec du mobilier modulable  
Tableaux, post-its et matériel numérique  
Fonctionne en mode hybride: intervenants en distanciel  
Division entre temps forts en petits groupes et en plénière  
Méthodes de facilitation et de design thinking (empathie, problématique, idées, prototype, tests)  
**Étapes d'une session lab**:  
Problématique présentée par le commanditaire  
Commande et réunion de qualification  
Réunion de conception  
Session lab  
Mise en oeuvre et suivi de la session lab



## Fiche d'identité n°5

CNAF



### BESOINS ET CIBLE

Incarner et renforcer la démarche d'innovation

L'objectif est aussi d'avoir un dispositif qui permettent aux agents de la Caf d'avoir la parole

Accueil des usagers, des directions, des groupes de travail, des start-up et aussi des partenaires

### BUDGET

Financé par la Cnaf  
Bâtiment différent du siège appartenant à la Cnaf

### ANIMATION DU LAB (RH)

- 14 salariés dédiés à la démarche d'innovation et à la gestion du lab  
- formation d'une cinquantaine de personnes à la facilitation  
- travail avec d'autres institution qui disposent de lab comme Pôle emploi, ou la 27ème région

### CHALLENGES

⚠ Coupure entre le lab et la Cnaf du fait de la localisation en dehors de la Cnaf → les agents du lab ne connaissent pas "humainement" les agents du siège (mais la localisation du site permet également de sortir du cadre)

⚠ Agents ne voient pas forcément l'intérêt du design thinking

### EXEMPLES DE PROJETS INCUBES

- Visio-contact devenu « rendez-vous Caf »
  - Efficaf
  - Pix
- L'adaptive Learning
- Les paniers solidaires

### SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES

Site réservable pour les services de la Cnaf qui le demandent. Toutes les demandes d'accompagnement par le service CafLab sont traitées, en reconfigurant la prestation ou en apportant une réponse en adéquation avec la capacité à faire – notamment en jouant sur l'empowerment des directions métiers qui ont été formées.

↪ Souvent beaucoup de demandes et une liste d'attente (dates très demandées)

### AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT

- Grand bâtiment sur plusieurs étages avec différentes salles
- Murs avec de la peinture magnétique
- Murs pouvant se déplacer
- Mobilier léger et mobile.
- Utilisation de post-it
- Grand écran pour les visio

### ETAPES DE LANCEMENT DU LAB

Lancement en 2015

### EVALUATION DU LAB

Outil d'innovation très performant  
Pour que lab soit efficace il faut qu'il propose des solutions de prototypage qui permettent de mettre en application et de "passer à échelle" les solutions qui sortent du lab

## Exemples de labs

CAF 37



CAF 64



CAF 11



CAF 75



## Fiche d'identité n°6

DREAL



### BESOINS ET CIBLE

Lab accueillie à la fois

experts de la DREAL + partenaires extérieurs

↪ DREAL souvent confrontée à des arbitrages entre ses différents experts → lab peut contribuer à ces débats

### BUDGET

Environ 5 000 € de mobilier  
Beaucoup de réutilisation de meubles  
1500-2000 € par an de coûts de fonctionnement

### ANIMATION DU LAB (RH)

1 personne à temps plein, rôle de coordination



5 personnes mobilisées sur un certain nombre de jours par an pour de la facilitation et la gouvernance du lab

↪ Un cercle de personnes formées à la facilitation ou au design de service à qui il est possible de faire appel de temps en temps

### CHALLENGES

⚠ Difficultés à trouver des personnes motivées et qui ont assez de temps pour s'occuper du lab

### EXEMPLES DE PROJETS INCUBES

aide à la mise en place du plan loup au niveau national  
aide à la mise en place de Zones à Faibles Emissions dans la région

### SYSTEME DE REMONTEE DES DEMANDES

Boîte mail ouverte à tous  
Si le personnel du lab n'est pas disponible, ils se contentent d'aider à structurer la session en trouvant les méthodes utiles et les animateurs puis l'atelier est assuré par des personnes hors lab

### AMENAGEMENTS ET MODE DE FONCTIONNEMENT

- Salle de 80m<sup>2</sup> avec du mobilier modulable
- 3 paperboards et une "ressourcerie" avec le matériel nécessaire aux ateliers
- Salle aussi utilisée comme espace inter-services
- Fonctionne aussi en distanciel pour des interventions extérieures ou dans d'autres lieux
- Beaucoup de méthodes différentes utilisées

↪ Méthode des chapeaux de Bono permet de s'exprimer sur différents point de vue en adoptant différentes postures selon le chapeau que l'on « met » : faits, négativité, optimisme, émotions, créativité, synthèse

### ETAPES DE LANCEMENT DU LAB

Lancement du lab en 2018 dû à une opportunité (salle qui devait être reconvertie)  
Premières commandes en 2019  
Officialisation en 2020-2021

### EVALUATION DU LAB

Impact fort de la crise Covid et de l'augmentation du télétravail, qui ont un peu cassé la dynamique

## Annexe 4 : Tableau résumant les entretiens avec les agents de la Caf

Enjeux questionnés	Réponse des personnes interrogées
<b>Connaissance de la notion de laboratoire d'innovation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Connaissance approximative de la notion pour certains.</li> <li>- Connaissance des techniques du lab pour d'autres.</li> </ul>
<b>Attentes des agents envers le lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence d'un studio multimédia.</li> <li>- Accent sur la dimension humaine du projet.</li> <li>- Lieu de communication et accessible à tous les agents.</li> </ul>
<b>Equipe d'animation du lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition d'appel à des prestataires extérieurs pour certains.</li> <li>- Volonté de mettre en place plusieurs modalités d'animation pour d'autres, avec un mélange de facilitation externe et interne.</li> </ul>
<b>Défis du lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crainte que les projets ne soient pas tous appliqués concrètement</li> <li>- Crainte que le lab soit noyé dans une masse de projets.</li> <li>- Crainte pour l'accessibilité du lab.</li> </ul>
<b>Lieu et format du lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proposition d'un lab fixe dans un lieu dédié.</li> <li>- Lab mobile.</li> <li>- Mix entre un lab fixe et mobile.</li> </ul>
<b>Sujet à traiter au sein du lab</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condition de réception des allocataires.</li> <li>- Communication au sein de la Caf du Rhône.</li> <li>- Sujets transversaux.</li> </ul>

## Annexe 5 : Diaporama présenté devant le comité de direction de la Caf le 12 décembre 2022

# PUBLIC FACTORY

[ Projet de structuration d'un laboratoire d'innovation à la CAF du Rhône ]



### COMMENT STRUCTURER UN LABORATOIRE D'INNOVATION POUR SOUTENIR ET ACCOMPAGNER L'INNOVATION COLLABORATIVE AU SERVICE DES AGENTS, DES PARTENAIRES ET DES BENEFICIAIRES DE LA CAF DU RHÔNE ?



### NOS ENCADRANTS

Martine <b>HUYON</b> > Responsable Public Factory	-----	
Cédric <b>SPERANDIO</b> > Ville de Lyon/enseignant Sciences Po qui encadre le travail du groupe	-----	
Joel <b>BASILE</b> > Designer de services qui encadre plus spécifiquement le travail de Strate	-----	
Sebastien <b>MARIUS-BUTALI</b> > Interlocuteur privilégié au sein de la Caf	-----	



## NOTRE ÉQUIPE



Constance KIELWASSER



Axelle ORLANDO



Ambre IMERZOUKENE



Jade VANDAL



Laura SARH-ROUNY



Amine HALOUI



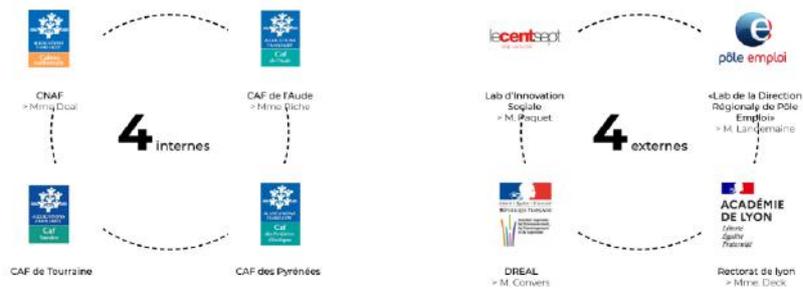
Chloé THOMAS



Shunji ANDO



## NOS TRAVAUX EN CHIFFRES [visites / entretiens]



## NOS TRAVAUX EN CHIFFRES [entretiens / recherches]



Une **Vingtaine** ressources documentaires ----- Les rapports et ressources numériques ont servi à la rédaction de notre état d'avancement, incluant notamment des livrets de la DIFT, la 27ème région, et des articles de littérature académique.



**UN LAB D'INNOVATION,  
CE N'EST PAS ...**

- une salle de créativité
- Un gadget de la Direction
- Un outil limité à la DPSI (Direction Pilotage Stratégie et Innovation)
- Une solution à tous les problèmes



**D'APRÈS LA DITP,  
UN LAB D'INNOVATION,  
C'EST ...**

- Des lieux **physiques** et des structures de travail **dans les institutions ou au contact direct** de celles-ci.
- Des experts aux compétences variées rassemblés pour **inventer, co-construire** et **expérimenter** ensemble les politiques publiques de demain.
- Des **méthodes, thématiques, modes d'animation** ou objectifs différents.
- Des **approches collectives, créatives et innovantes** pour s'attaquer à des enjeux de politiques publiques, de services publics et des problèmes sociaux.



**UN LAB D'INNOVATION,  
C'EST AUSSI ...**

- Un outil au service de l'animation d'une démarche d'innovation interne et d'**amélioration continue**.
- Un lieu ouvert, modulable, **propice à l'ouverture d'esprit** qui peut rassembler des usages distincts.
- pour **organiser des séances de créativité**, des ateliers collaboratifs (Workshop), Webinaires ou capsules vidéo, formations, des rencontres, du coworking ...
- pour **accélérer les projets** (Hackathons, sprints, expérimentation et tests, LowCode).
- Avec une équipe identifiée qui trouve sa spécificité dans **un écosystème large et ouvert** avec des équipements et des méthodes à dispositions.



## L'OFFRE DE SERVICE DU LAB [exemples de projets]

### Transformation interne

Caf de l'Aude

Expérimentation de plateformes de service digital et accompagnement de la téléprocédure.

Caf de l'Aude

Appel à projet : «Comment attirer les talents à la Caf de l'Aude». Solutions : autour du confort au travail, sur la promotion d'étiements au poste de travail...

### Améliorer le service à l'utilisateur

Ti Lab (Bretagne)

Projet Lab Access : réflexion sur les effets de la dématérialisation de l'accès aux droits sociaux pour les personnes les plus éloignées des services publics

Etat'Lin (Pays de la Loire)

Refonte de la signalétique à la préfecture de la Loire-Atlantique pour améliorer l'expérience des usagers.

Sciences R. 028 x strate

## UN LAB QUI ...



Doit avoir du personnel formé et mobilisé



Permet d'écouter et de s'exprimer peu importe sa place au sein de la CAF.



Doit avoir des techniques innovantes



Fonctionne régulièrement



Doit s'éloigner des réunions classiques



Peut facilement être sollicité et facile d'accès



Permet de libérer la parole, où la hiérarchie ne brime pas la parole.



Est suivi d'actions concrètes à la suite des réunions

Sciences R. 028 x strate

## UN LAB D'INNOVATION IDÉAL [méthode]

Lab de la DR Pôle emploi - Organisation

- 1/ Problématique présentée par le commanditaire (80% de commandes Internes)
- 2/ Commande et réunion de qualification (équipe du lab rencontre le commanditaire pour bien comprendre le contexte et la problématique)
- 3/ Réunion de conception (3-4 séances, environ 8 semaines avant pour voir quelles méthodes utiliser, comment la session lab se déroulera)
- 4/ Session lab
- 5/ Mise en oeuvre et suivi de la session lab

> 5 personnes animent le lab  
> Temps partiel

Sciences R. 028 x strate

## UN LAB D'INNOVATION IDÉAL [ lieu ]



- > Mini-agera dynamique avec des petites estrades
- > Temps forts
- > Espace cuisine



- > Plusieurs ateliers en simultané
- > Mobilier modulable ( pouf, canapé, tableau, tables hautes / basses )



- > Studio vidéo
- > Equipement numérique et son pour réaliser des interviews après les sessions Lab



- > Tableaux / affiches / post it
- > Facilitateur / Design Thinking

sciences PU.ORG x strate

## LES ÉCUEILS

### Écueils en général



Démobilisation des participants par l'implication des facilitateurs



Sélection difficile des thématiques du Lab



Tomber dans des réunions classiques



Ne pas réussir à constituer un groupe d'agents motivés et ayant le temps d'animer le lab

### Écueils relevés par les collaborateurs de la Caf



Ne pas tester de pratiques innovantes



Ne pas associer tous les agents au lab et les empêcher de s'approprier le lieu



Un lieu peu accessible



Un lab qui ne soit pas porté par des ambassadeurs et la direction

sciences PU.ORG x strate

## BESOINS ET NOS SUGGESTIONS

### Lieu

[ Un lab à la fois incarné dans un lieu et dans une boîte à outils mobile et accessible à tous ]



Salle bien insonorisée



Lieu visible ( cloisons vitrées ) et accessible facilement (qui montre le caractère ouvert et accueillant du lab)



Lieu modulable, tant sur la forme (mobilier et cloisons mobiles) que sur les activités hébergées (selon les besoins peut héberger plusieurs ateliers en simultané, des temps de convivialité, un studio capsules vidéos, des expositions pour servir de vitrine à la CAF...)



Ouvert au mode interne / externe et à la culture

### RH

[ Fixer les moyens humains qui pourront être mobilisés pour assurer l'animation et le fonctionnement du lab ]



Sanctuarisation d'un temps de travail des agents volontaires



Formation régulière et volonté d'une montée en compétence interne (intervention d'un prestataire formation externe)



Possibilité de prévoir un budget alloué à l'intervention d'un prestataire facilitation graphique et design externe (ex : Lego Serious Play, matériel)  
A titre informatif, un designer freelance en début de carrière = 600 euros/journée, un facilitateur graphique = 1200 euros/journée]

sciences PU.ORG x strate

## À VENIR ...

> Journée avec un échantillon d'agents de la CAF69

> Co-construction du Lab avec 3 thèmes proposés :

- > Lieu d'implantation
- > Offre de services proposée
- > Process de gestion

> Exemples de séquences :

- > Quelles sont les ambitions du Lab ?
- > Pour quels projets ?
- > Mode de fonctionnement ? Gouvernance / animation / acteurs
- > Quels partenaires ?
- > Nom et emblème du Lab ?

[ **18** ]  
janvier  
2023

## Annexe 6 : Déroulé de la journée de créativité du 18 janvier 2023

### Pré-figuration du Laboratoire d'innovation de la CAF du Rhône

Date et lieu : 18 janvier de 9h à 16h

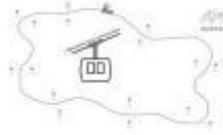
Lieu : Entresol (E8/9 et E10 avec vidéoprojecteur) + E7 pour pause Déj

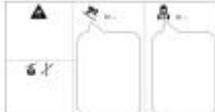
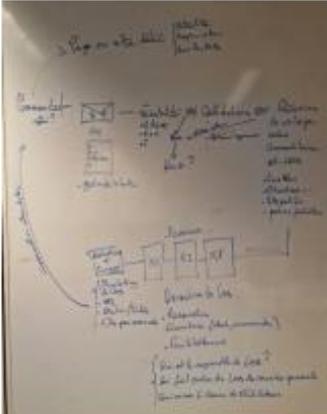
Participants : max 30 personnes = les 13 interviewés + 8 étudiants + 2 enseignants + le delta des facilitateurs si volontaires + 2 personnes + 1 acteur CDR + 1 CAF Lab. et 1 acteur CARSAT.

Objectif de la journée : pré-figurer le laboratoire d'innovation de la CAF du Rhône sur 4 volets :

- L'offre de service
- Le lieu
- Le process / la gouvernance
- L'identité visuelle

Séquences	Horaires
<p><b>Accueil café (15 mins)</b> Affichage des 2 groupes de 10 + binôme Sciences Po Lyon Les participants personnalisent leurs étiquettes avec n° du groupe et écriture du prénom uniquement ! Signature des droits à l'image INSPIRATION : Positionner des extraits de l'ouvrage « le Lab des Labs » sur les murs des salles</p>	9h00-9h15
<p><b>Ouverture de la journée (15 mins)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ouverture : valeurs ajoutées principales pour un Lab (direct et indirect) et objectifs de la journée.</li> <li>- Règles de fonctionnement de la journée et les 5 règles, explication rôle de Sc-Po et Strate durant la journée</li> <li>- Programme</li> </ul>	9h15-9h30
<p><b>Mise à niveau des connaissances des participants (15mins)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem présentation CODIR mais allégée par Public Factory</li> <li>- 1ers retours CODIR (équipe Resp, animateur réseau facilitateurs, moyen budgétaire, lieux)</li> </ul>	9h30-9h45
<p><b>Inclusion « Lego Challenge » (15 mins) – en sous-groupe</b> Avec enceinte Bluetooth <b>Chaque sous-groupe doit reproduire une structure enlego.</b> 1min : 2 participants observent la structure en lego. Ils prennent le lot de pièces et l'apportent au groupe 2 min : ils donnent les instructions au groupe pour reproduire la structure. 1 min : un autre binôme va observer la structure 2 min : ils donnent les instructions au groupe pour reproduire la structure etc</p>	9h45-10h 
<p><b>Notre ambition : quelles sont les ambitions du lab. (45 mins) en sous-groupe</b> <b>Méthode</b> : collage sur affiche A0 15 minutes : En 2 sous-groupes, à l'aide de magazines à disposition, découpez des photos, des images, des mots symbolisant le futur Lab.</p>	10h-10h45 

<p>20 minutes : Collectivement, disposez et collez ces différents éléments sur une affiche.  5 mins de présentation par groupe x2  Livvable : 2 affiches collectives en A0 qui resteront dans le Lab.</p>	
<p><b>Présentation de l'atelier « FIL ROUGE » (15 mins)</b> en 2 binômes de Strate (à déterminer)  <b>Lieu</b> : 1 binôme Strate investissent l'option d'implantation du futur lab pour imaginer l'aménagement et ce qu'il pourra être visuellement  <b>Nom, slogan, logo</b> : 1 binôme Strate sont en posture d'écoute pour imaginer une identité visuelle au lab. en fonction des échanges (nom, slogan, logo) ...</p>	
<p><b>Les actions du lab. (périmètre/hors périmètre) (60 mins) -En collectif</b>  10 mins réflexion individuelle globale x3 avec les inspirations  15 mins Ce qu'il peut faire  15 mins qu'il ne doit pas faire  10 mins de propositions de sujets à prendre en charge  10 Option vote avec des gommettes sur le/les sujets prioritaires</p> <p>Méthode : post-it de couleurs différentes (x3) et « Post-it Bingo » si doublon</p> <p>Post'it couleur 1 : Ce qu'il peut faire  Post'it couleur 2 : Qu'il ne doit pas faire  Post'it couleur 3 : Exemples de sujets à prendre en charge  Gommettes x2 pour votes</p> <p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment attirer les talents à la Caf</li> <li>- Studio Webinaire</li> <li>- Café FNI</li> <li>- La chasse aux irritants d'un département (ex : Les prestations) dans le cadre de notre démarche d'amélioration continue</li> <li>- Améliorer le service à l'usager (réflexion sur les effets de la dématérialisation de l'accès aux droits sociaux pour les personnes les plus éloignées des services publics)</li> <li>- Moderniser la signalétique d'un de nos accueils (ex : VSS)</li> <li>- Sensibiliser l'ensemble de nos salariés au principe d'économie circulaire (RSD)</li> <li>- Co-construire et aménager des espaces à partir des besoins des occupants</li> </ul> <p>Livvable : principes de l'offre de service du Lab. sous un format affiche et les étudiants Sciences Po travaillent cette offre pour la restitution finale</p>	<p>10h45-11h45</p> 
<p><b>Atelier FIL ROUGE « LIEU » état d'avancement</b> : le groupe échange avec les étudiants <b>sur le lieu</b> pour voir les premières idées et l'état d'avancement + confirmation des orientations pour l'aménagement des options de lieux <b>UNIQUEMENT.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nom, logo, slogan PLUS TARD</li> </ul>	<p>11h45-12h</p>
<p><b>DEJEUNER (60 mins)</b> dans la salle E7  Plateaux repas</p>	<p>12h-13h</p>
<p><b>Demander au groupe de résumer en 1 phrase la promesse(slogan) du Lab. de la CAF (dépôt vers Strate)</b>  Interviews Fast &amp; Curious pour les participants volontaires</p>	

<p><b>Pic de réactivation remise en forme</b> (à trouver ?) (5 mins)  Capsule vidéo du Caf Lab. (5 mins)</p>	<p>13h-13h20</p>
<p><b>Atelier FIL ROUGE « NOM &amp; LOGO » état d'avancement</b> : le groupe échange avec les étudiants sur le nom et logo (confirmation avancée ou commentaires) (5 mins)  + visualisation des phrases slogan (5 mins)</p>	<p>13h20-13h30</p>
<p><b>3<sup>e</sup> séquence : Mode de fonctionnement ? (60 mins) en sous-groupe</b>  (L'animation / gestion du lieu / validation des projets / pilotage / communication / formation /acteurs ... du Lab.)  <b>Méthode : post-it outils (Vigilance ; Outils ; Usagers ; Backoffice)</b>  En 2 sous-groupes, nommer un référent rapporteur, traiter 1 commande qui peut arriver au Laboratoire d'innovation de la Caf69 pour décliner tout le process d'organisation (ordinogramme).  40 minutes (par sous-groupes) + 10 mins échangent en collectif (2x5 mins avec les 2 rapporteurs)</p> <p>Gr1 Comment faire remonter les besoins interne/externe ? Sc Po  Gr2 Comment instruire les commandes ? Une personne de la Caf du Rhône  Option de sujet si besoin :  Gr1 Comment mobiliser les facilitateurs ?  Gr2 Comment utiliser ce lieu hors commande ?</p> <p>Livrable : 2 modes opératoire du Lab.  <b>A l'issue : Une personne de la Caf du Rhône et Sciences Po finalisent un visuel type ordinogramme en temps masqué jusqu'à la restitution de 15h20</b></p>	<p>13h30-14h30</p>  
<p><b>ATELIER FIL ROUGE *LIEU* FINAL (20 mins)</b> le groupe échange avec les étudiants pour voir l'avancée du lieu.  Validation du projet par le groupe de l'aménagement/visuel du LIEU</p>	<p>14h30-14h50</p>
<p><b>4<sup>e</sup> séquence : Nom et emblème du Lab. (Strate) + slogan du LAB (participants) (30 mins)</b>  Proposition des étudiants STRATE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nom</li> <li>- Emblème</li> <li>- Slogan</li> </ul> <p>Avec mise en discussion</p> <p>Et votes à la gommette (3 gommettes couleurs différents)</p> <p>Livrable : Nom emblème et slogan</p>	<p>14h50-15h20</p> 
<p><b>6<sup>ème</sup> séquence : restitution (40 mins = 4 X 10 mins)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notre ambition (Fresques) binôme de chaque sous-groupe</li> <li>- Les actions du lab (périmètre/hors périmètre) par ScPo et une personne de la Caf du Rhône</li> <li>- Mode de fonctionnement ? par référent rapport avec visuels</li> <li>- Aménagement du lieu, nom, emblème et slogan par Strate</li> </ul>	<p>15h20-16h</p>
<p>Débriefing en OFF avec les étudiants</p>	<p>Après 16h</p>

## Annexe 7 : Carte d'identité du laboratoire d'innovation réalisée lors de la journée de créativité du 18 janvier 2023

### LAB D'INNOVATION CAF 69

**Principes :** Transversalité – Accessibilité – Inspiration – Collectif



**Méthodes :** Mode hybride – Créativité

**Publics cibles :** Agents  
Usagers  
Partenaires

**Positionnement :** Départemental – Régional – National

**Offre de services :** Incubation – Communication – Formation

**Ce que le lab ne doit pas faire :** Problématiques personnelles – Censure – Passage obligé

### PRINCIPES

**Transversalité :** Assurer une communication, un travail symbiotique entre les équipes et services

**Accessibilité :** Lab ouvert, disponible et accessible aux agents peu importe la hiérarchie

**Inspiration :** Lab incubateur d'idées

**Collectif :** Approche horizontale, portée par les échanges et les débats

## METHODES

**Mode hybride :** Kit mobile + lieu fixe

**Créativité :** Ouverture d'esprit et experimentation d'animations innovantes

## POSITIONNEMENT

**Echelons :** Départemental, régional et national (ressource CafInnov)

## OFFRE DE SERVICES

3 Axes :

Transformation interne à la CAF (optimisation du process)	Usager	Partenaires
Valorisation de la mobilité interne Restructuration des espaces Accueil de nouveaux arrivants (onboarding) Recrutement pérenne Studio RH Animation communauté managériale Dispositifs d'évaluation	Amélioration parcours allocataire  Refonte signalétique  Approche populationnelle	Construction de webinaires partenaires  Connaissance des projets territoriaux

**Communication :** Lab comme vitrine des actions la CAF, permet de valoriser la marque employeur + studio video permet le format capsules vidéos

## OFFRE DE SERVICES

**Formation :** Outil de montée en compétence des agents (notamment facilitateurs)

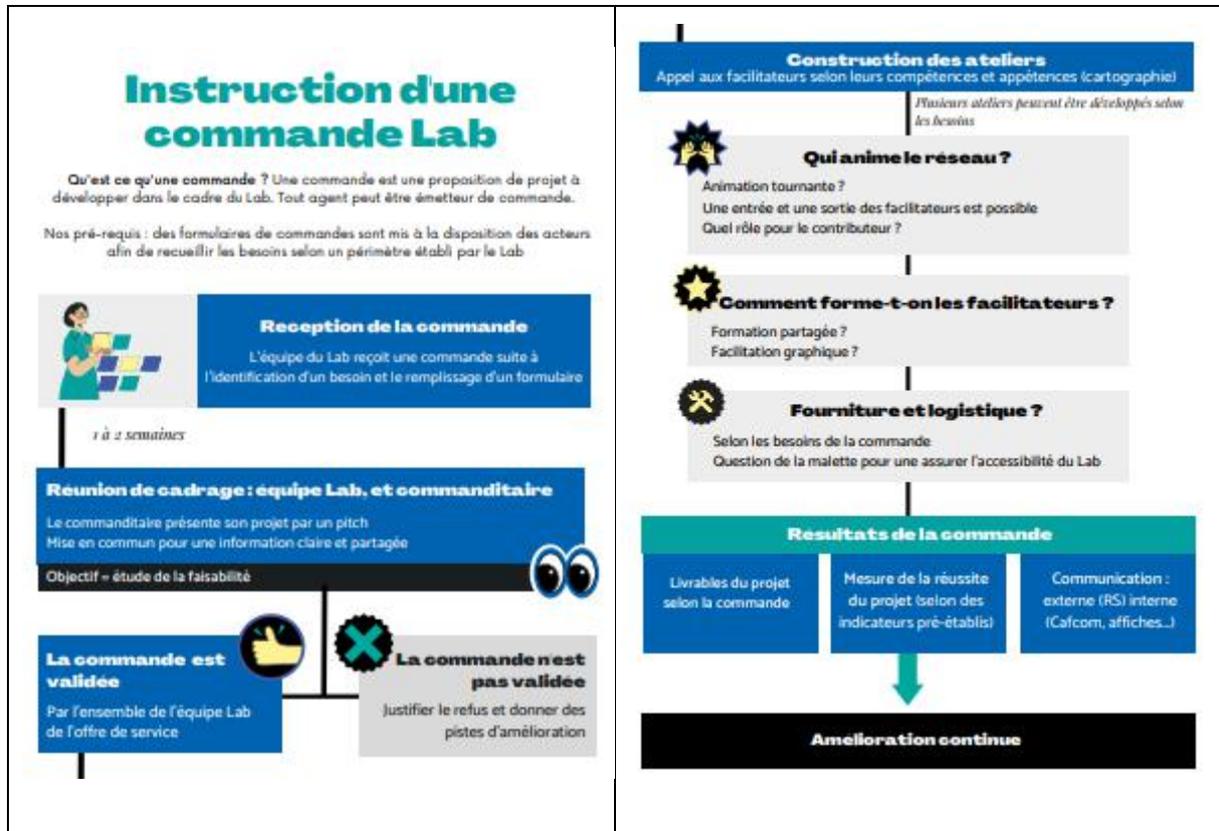
## CE QUE LE LAB NE DOIT PAS FAIRE

**Problématiques personnelles :** Le lab ne traite pas de thématiques individuelles

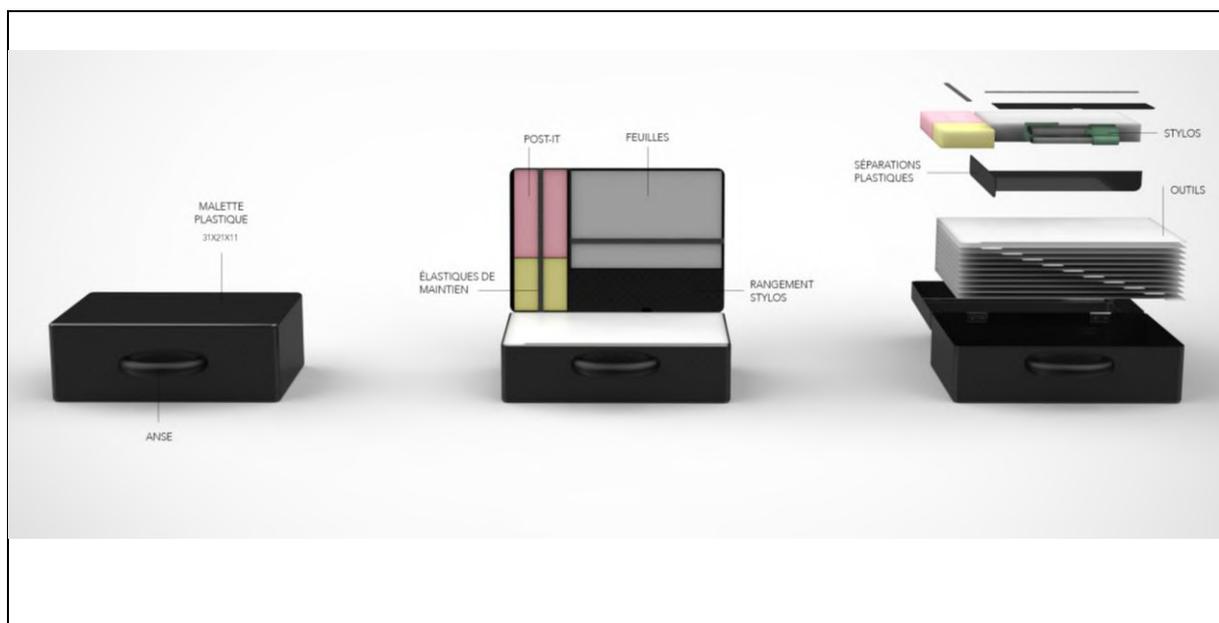
**Censure :** Le lab ne doit pas brimer les participants, il doit laisser libre cours à l'imagination

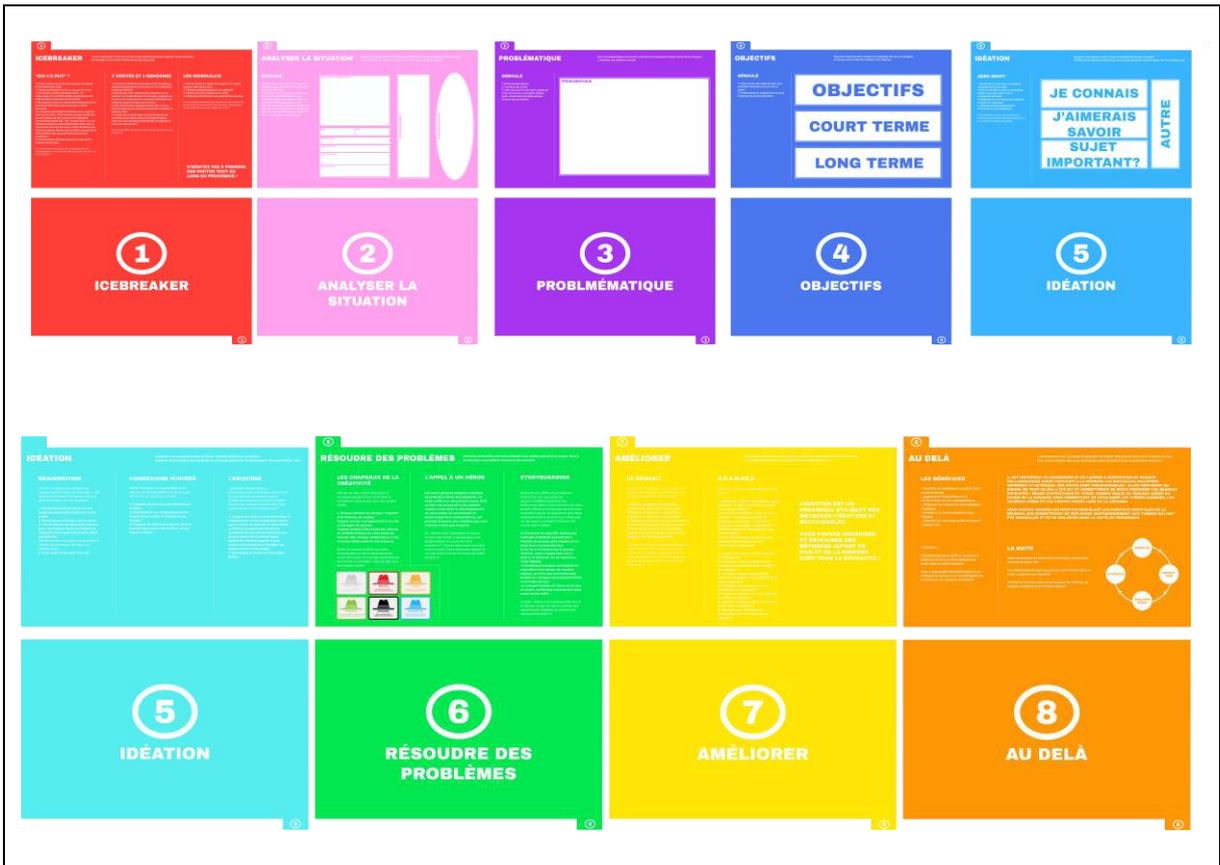
**Passage obligé :** Tout projet ne doit pas nécessairement passer par le lab, ce dernier est simplement un outil à votre disposition

## Annexe 8 : Schéma résumant le traitement d'une demande par le laboratoire d'innovation réalisé lors d'un atelier de la journée de créativité du 18 janvier 2023



## Annexe 9 : Compléments de dessins et de vues du lab mobile sous forme de malette





Annexe 10 : Plaquette de communication sur le laboratoire d'innovation destinée aux agents de la Caf du Rhône



**ESPASLAB**

Ce laboratoire d'innovation est un espace collaboratif consacré à vos idées !

ACCÉLÉRER    RÉSOUDRE    ACCOMPAGNER

SE RENCONTRER    EXPERIMENTER

S'INSPIRER    ECHANGER



Visuels non-contractuels

ALLOCACTIONS FAMILIALES  
Caf du Rhône

## LES SERVICES DU LAB

L'EspasLab est un lieu qui favorise la collaboration, l'écoute et le partage, permettant de stimuler la créativité et l'intelligence collective.

### OUVERT À TOUS

**1. CHERCHER ET EXPÉRIMENTER DES SOLUTIONS**

**2. LAISSER GRANDIR VOS IDÉES**

L'EspasLab est un espace multifonctionnel, ouvert et accueillant, conçu pour stimuler l'innovation et pouvant être utilisé pour organiser différents types d'événements.

Tout en intégrant les usagers à la démarche, en collaboration avec nos partenaires

### COMMENT ÇA MARCHE ?

Pour faire remonter vos demandes, idées, projets ou problématiques au lab, rien de plus simple :

RENDEZ-VOUS SUR L'INTRANET



Les idées à traiter par l'EspasLab seront soumises à sélection.

IMAGINEZ, INNOVEZ, RÉALISEZ

## MOYENS A DISPOSITION

### UNE SALLE : E10

De 55m<sup>2</sup> aménagée avec du mobilier modulable, idéale pour accueillir des groupes jusqu'à 30 personnes. Cet espace est parfaitement adapté pour différents types d'ateliers adaptés à vos enjeux.



### UN LAB MOBILE

Une mallette, contenant le nécessaire pour vos réunions créatives hors les murs : déroulé-type pour guider votre séance, post-its, cartes...



### UN STUDIO MULTIMEDIA

Pour réaliser des webinaires, des capsules vidéo, créer des podcasts et donner vie à tous vos projets !



### DES COMPÉTENCES

Des facilitateurs formés aux méthodes innovantes pour accompagner les ateliers et la réflexion.



L' **VOTRE ESPACE DE CRÉATION & D'INNOVATION, VOUS ATTEND NOMBREUX !**

### POUR PLUS D'INFORMATIONS :

Rendez-vous sur l'intranet Cafcom



LA PUBLIC FACTORY

L'EspasLab a été co-construit avec les agents de la Caf du Rhône, des partenaires et étudiants de la Public Factory.



Ici une zone 100 % personnalisable afin d'utiliser cette plaquette en une invitation destinée aux participants d'une session ou d'un événement organisé au Lab.

IMAGINEZ, INNOVEZ, RÉALISEZ

