



HAL
open science

Le Lab des Labs

Catherine Foliot, Gregoire Serikoff, Manuel Zacklad

► **To cite this version:**

Catherine Foliot, Gregoire Serikoff, Manuel Zacklad (Dir.). Le Lab des Labs. CoDesign-it, 2019. hal-02437318

HAL Id: hal-02437318

<https://hal.science/hal-02437318>

Submitted on 13 Jan 2020

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

LE

LAB

DES

LABS

**MISE EN COMMUNS PAR 277 ACTEURS
DE LABS PUBLICS ET PRIVÉS**

Catherine Foliot et Greg Serikoff pour Codesign-it, ainsi que Manuel Zacklad pour le CNAM, ont dirigé l'édition de cet ouvrage.

Le contenu est d’abord la résultante des travaux du Lab des Labs, initiative lancée par le collectif Codesign-it, qui a réuni plus de 90 acteurs des secteurs publics et privés le 13 décembre 2018, ainsi que des travaux des 70 participants à l’atelier « Un lab… et après » organisé par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP) au 110bis, Lab du ministère de l’Éducation nationale et de la Jeunesse, le 24 janvier 2019, dans le cadre du cycle Futurs Publics. En amont ou en aval de ces ateliers, de nombreuses autres personnes ont également contribué à enrichir le document. Par exemple, une session pédagogique du diplôme Codesign (CNAM/CRI/Codesign-it) a permis d’effectuer une itération importante du contenu avec 25 participants.

Dans sa première version, l’ouvrage a été rendu accessible en ligne à tous les co-auteurs pour qu’ils puissent proposer des contributions ou apporter des rectifications. Jusqu’à fin mai 2019, l’équipe éditoriale a intégré au mieux ces nouvelles contributions, pour assembler un ouvrage collectif, avec les contributions de près de 300 co-auteurs, représentant plus de 50 Labs d’innovation collaborative !

Adeline Townsend, ministère des Solidarités et de la Santé
 Agnès Pincon, BNP Paribas
 Alain Issarny, Caisse nationale d'assurance maladie
 Alice Robichon, préfecture de région d’Île-de-France
 Anaïs Gauthier, agence Anaïs Gauthier
 Andrée de Saint-Affrique, ministère des Armées
 Angéline Armandy, Caisse nationale d'assurance maladie
 Angélique Sozza, Bibliothèque nationale de France
 Anna-Gaëlle Blin, Airbus
 Anne Kazuro, consultante indépendante
 Anne Lefevre, Caisse nationale d'assurance maladie
 Anne-Laure Cotton, Arkea
 Anne-Sophie Bianne, Airbus
 Antoine Brotons, cour des Comptes
 Antoine Scotto, Airbus
 Arnaud Derathé, ministère de l’Économie et des Finances
 Arnaud Idelon, ANCOATS
 Audrey Moisan, DITP
 Audrey Gentilucci, Maddyness
 Aurélie Le Sueur, Caisse nationale d'assurance maladie
 Aurélie Pretat, Inspection générale de la justice
 Aurélie Rebut, ADP
 Ayden Tajahmady, Caisse nationale d'assurance maladie
 Baptiste N’Tsama, DITP
 Basile Groult, Bibliothèque nationale de France
 Béatrice Chapuzet, Servier
 Béatrice Crassous, Bibliothèque nationale de France
 Béatrice Le Gall, département de la Seine-Saint-Denis
 Bénédicte Nadaud, Repliks
 Bénédicte Pachod, CGET
 Benoît Landau, DITP
 Benoît Vincent, WTC Marseille
 Blandine Delmas, Nissan Europe
 Brigitte Minette Tiberghien, ministère de l’Économie et des Finances
 Camille Conforti-Julien, mairie de Lille
 Carmen Lobo, Pôle Emploi, Sorbonne
 Carole Stromboni, Paris Habitat
 Caroline Lemoine, La Forge

Caroline Lombard, Airbus
 Catherine Petit, Bibliothèque nationale de France
 Cécile Catalano, Hospice général de Genève
 Cécile Clément, Air Liquide
 Cécile Philibert, Ayin
 Céline Blanchet, Pôle Emploi
 Céline Le Duff, Air Liquide
 Chantal Chauveau, Caisse nationale d'assurance maladie
 Charles Bozonnet, France Stratégie
 Charles Santini, Eurocopter (Airbus Helicopters)
 Charlotte Kifidis, SUEZ
 Chorouk Tabiat, ministère de l’Économie et des Finances
 Christian Daumarie, Technip
 Christian Saclier, Nestlé
 Christine Lacire, Cartier International
 Christophe Samson, Airbus
 Claire Chickly, Bibliothèque nationale de France
 Clémence Mainpin, ministère des Solidarités et de la Santé
 Clémence Pène, DITP
 Clément Lacouette-Fougère, DITP
 Colette Caumont, Airbus
 Damien Fancelli, Airbus
 Damien Sueur, Bibliothèque nationale de France
 David Gransagne, MAIF
 David Nahon, Dassault 3DS
 David Pasquier, Canton de Vaud
 Deborah Autheman, région Nouvelle-Aquitaine
 Deborah Dobaïre, département de Seine Saint-Denis
 Delphine Bondran, Plein Sens
 Delphine Iwanon-Tournier, Canton de Vaud
 Delphine Pelisson, Total
 Didier Poulhazan, ministère de l’Intérieur
 Dominique Jeandot, Institut géographique national (IGN)
 Dominique Movellan, MAIF
 Dominique Servier-Crouzat, RATP
 Édouard Cazamajour, SUEZ
 Élisabeth Counil, ministère de l’Enseignement supérieur, de la Recherche et de l’Innovation

Élisabeth Deymard, Union des caisses nationales de sécurité sociale (UCANSS)
 Élodie Grimaud, BMW France
 Élodie Salles, ministère de la Transition écologique
 Émile Marzolf, Acteurs publics
 Emmanuel Dupont, CGET
 Emmanuelle Faure, Pôle Emploi
 Eric Saracchi, Firmenich
 Fabrice Canton, Hager
 Fanny Chantrelle, SGAR Bretagne
 Fanny Gaudron, département des Hauts-de-Seine
 Fei Wang Sampré, Cartier
 Florent Lemaire, Arkea
 Florent Parmentier, Sciences Po
 Florian Gravelleau, département Loire-Atlantique
 Francois Le Gatt, FDJ
 Francois-Xavier Roche, SGAR Pays de la Loire
 Frédéric Cantat, Institut géographique national (IGN)
 Frédéric Daubié, Air Liquide
 Ghislain Deriano, SGAR Pays de la Loire
 Guillaume Marion, RCI Bank and Services
 Hélène Le Fessant, SGAR Pays de la Loire
 Héléne Dib, Ze Change Makers
 Hervé Pernin, ADEME
 Hugo Bevort, CGET
 Inès Gravey, ministère des Solidarités et de la Santé
 Irraga Gracia, Econcepts
 Isabelle Braun-Lemaire, ministère de l’Économie et des Finances
 Isabelle Degrange, Bibliothèque nationale de France
 Isabelle Gaudron, conseil régional du Centre
 Isabelle Lambert, Vinci
 Isabelle Sentuca Dupuis, MAIF
 Isabelle-Kristalna Perrody, consultante indépendante
 Ivan Ollivier, Nissan Europe
 Jan Kolar, 28° Design
 Jean-Baptiste Alliot, UEFA
 Jean-Baptiste Bodin, DITP
 Jean-Baptiste Labrune, APIE
 Jean-Christophe Buvat, FDJ
 Jean-Christophe Labarre, Alliance Ventures
 Jean-Philippe Mathes, RCI Bank and Services
 Jean-Yves Guillain, Cactus Consulting
 Jean-Yves Piquet, URSSAF Nord-Pas-de-Calais
 Jeanne Deperrois, région Nouvelle-Aquitaine
 Jennifer Bouaziz, Caisse nationale d'assurance maladie
 Jérémy Glain, RCI Bank and Services
 Johann Michel, Hager
 Johnny Beuve, Canton de Vaud
 Julie Tchernookov, Bibliothèque nationale de France
 Julie Zerlauth, Unicef France
 Julien Kounowski, direction régionale de la jeunesse, des sports et de la cohésion sociale (DRJSCS) des Hauts-de-France
 Julien Nessi, Horizons Publics
 Julien Villalongue, Vinci
 Juliette Chevalier, Unicef France
 Justine Merville, Direction générale des finances publiques
 Kevin Cardona, BNP Paribas
 Laura Pandelle, La 27e Région
 Laure Blanchard, Vinci
 Laure Marelli, Natisis
 Laurence Berteau, Harris Interactive
 Laurent Dupraz, Firmenich
 Laurent Morice, ADEME
 Laurent Toustou, ARCEP
 Léa Douhard, ministère de l’Éducation nationale et de la Jeunesse
 Line-Claude Cesaire, département des Hauts-de-Seine
 Lionel Ferraris, UGAP
 Lisa Maïofiss, Servier
 Lise Sabatier, SUEZ
 Lucile Erbs, Noda-a
 Magali Pinon-Leconte, ministère de la Transition écologique et solidaire
 Magid Ben Mahmoud, ministère de l’Économie et des Finances
 Manuel Zacklad, Conservatoire national des arts et métiers

Marc Savard, Inhotep
 Mariane Piccinin-Barbieri, Conseil national du numérique
 Marianne Billard, Assemblée nationale
 Marie Cousinie, Airbus
 Marie-Automne Thepot, mairie de Paris
 Marie-Julie Rock, Positives Innovation
 Marie-Noéline Viguié, Nod-a
 Marine Beck, préfecture de la région Île-de-France
 Marine Carrat, Action Logement
 Marion Strasman, ministère des Solidarités et de la Santé
 Marion Von Bommel, FDJ
 Marthe Pommié, Préfecture PACA
 Martin Sauer, Manutan
 Marylou Le Roy, Conseil national du numérique
 Mathieu Lerondeau, Vinci
 Mathilde Mignot, SUEZ
 Matthieu Le Du, Firmenich
 Matthieu Saint-Raymond, FDJ
 Mauricio Meija, Assemblée nationale
 Maureen Halbeher, Randstad
 Michael Offredi, Total
 Michèle Buiet Bonaly, CCI Hauts-de-France
 Michelle Arnaudies, ministère des Solidarités et de la Santé
 Natalia Hartinger, Airbus
 Nathaïe Delelis, CCI Hauts-de-France
 Nicolas Journo, DITP
 Olivier Laborde, Harvard Business Review
 Pamela Caillens, Cartier
 Patrice Roux-Caillebot, ministère de l’Économie et des Finances
 Paul Chaffard, WTC Marseille
 Paul Schmitte, Direction interministérielle du numérique et du système d’information et de communication de l’État (DINSIC)
 Paula Forteza, Assemblée nationale
 Peggy Sarat-Vialtel, Airbus
 Philippe Cuozzo, département du Calvados
 Philippe Guillouzic, ADEME
 Rachel Bousquet, mairie de Paris
 Régine Leturque, Bibliothèque nationale de France
 Rémmy Seillier, CGET
 Renée Zellweger Moni, Hospice général de Genève
 Samuel Benveniste, Hôpital Broca
 Sandrine Chenais, AXA
 Sandrine Lafay, conseil régional de Nouvelle-Aquitaine
 Sarah Netter, SGAR de la Préfecture de Région Occitanie
 Sarah Waechter, ville de Fontenay-sous-Bois
 Ségolène Angibaud, FDJ
 Serge Dobel, conseil départemental du Val-d’Oise
 Silvère Mercier, Métropole européenne de Lille
 Solveig Bachellery, BNP Paribas CIB
 Somalina Pa, ministère de l’Éducation nationale et de la Jeunesse
 Sophie Chauveau, ministère de l’Enseignement supérieur, de la Recherche et de l’Innovation, région Pays de la Loire
 Sophie Mourey, Ubisoft
 Sophie Pène, Centre de recherches interdisciplinaires
 Stéphane Godard, Office national des forêts (ONF)
 Stéphane Pillorget, Bibliothèque nationale de France
 Stéphane Vincent, 27e Région
 Stéphanie Bertrand-Trouillard, Direction générale du Trésor
 Sylvain Henry, Acteurs Publics
 Sylvie Le Grall, CPAM de Paris
 Sylvie Maurin, DGFIP
 Sylvie Prat, MAIF
 Sylvine Bois-Choussy, La 27e Région
 Thibault Chaslerias, DGFIP
 Thierry Marcou, FING
 Thomas de Lacoste Lareymondie, RATP
 Thomas Sgarbi, Audemars Piguet
 Thomas Vincent, Métropole européenne de Lille
 Tony Brando, DITP
 Véronique Fouque, France Stratégie
 Véronique Routin, FING
 Virginie Saks, Tous Politiques!
 Yann Glever, Eevee, Usquare
 Zeinab Chaabane, ministère de l’Économie des Finances

Emmanuel Dupont du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et Benoît Landau de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), que nous remercions chaleureusement, ont fortement contribué au projet en amont ou en aval. Dédicace spéciale également à l'équipe Airbus pour sa mobilisation exceptionnelle!

De nombreux membres, résidents, partenaires et amis du collectif Codesign-it ont également généreusement donné de leur temps pour l'organisation, le design et la facilitation du Lab des Labs, ou en contribuant directement ou indirectement au contenu de ce livre. Merci en particulier à :

Abir Oreibi, Lift
 Adrien Angliviel, Col.or
 Alain Biriotti, Codesign-it!
 Alexander Osterwalder, Strategyzer
 André-Benoît de Jaegere, Capgemini
 Augustin Luneau, Codesign-it!
 Augustin Solioz, Lift
 Benoît Boselli, B.B Design
 Brice de Margerie, Codesign-it!
 Carine Barbelivien, Codesign-it!
 Carine Garet-Ramé, Codesign-it!
 Catherine Faliot, Codesign-it!
 Cécile Roche-Boutin, Codesign-it!
 Cédric Defay, Picté
 Céline Youf, Codesign-it!
 Chloé Renault, Codesign-it!
 Clément Drévo, Codesign-it!
 David Ott, Global Humanitarian Lab
 Didier Grilo, Codesign-it!
 Florent Courtaigne, Codesign-it!

Francois Penin, Codesign-it!
 Francois Rochet, Codesign-it!
 Francois Taddei, CRI Paris
 Frédéric d'Incau, Codesign-it!
 Gaële Lavoué, Codesign-it!
 Gauthier Helloco, Codesign-it!
 Gilles Garel, le CNAM
 Greg Bernarda, GBSD
 Greg Serikoff, Codesign-it!
 Guénola Rasa, Codesign-it!
 Hubert Bannel, Codesign-it!
 Julie Credou, Codesign-it!
 Laurent Mercey, EY
 Léo Veyrier, Codesign-it!
 Lise Demoulin, Codesign-it!
 Mai-liên Nguyen Duy, Codesign-it!
 Manuel Zacklad, le CNAM
 Marie-Violaine Huard, Codesign-it!
 Marine Sonilhac, Codesign-it!
 Matteo Gozzi, Codesign-it!

Mélanie Sarlin, Codesign-it!
 Marie-Christine Julian, Codesign-it!
 Michel Clavel, Codesign-it!
 Nadège Lossouarn, Codesign-it!
 Nicolas Caruso, Codesign-it!
 Nicolas Dédie, Yes We Camp
 Nicolas Loubet, Oxamyne
 Nicolas Wauquiez, Codesign-it!
 Olivier Piazza, Université de Cergy-Pontoise
 Pauline Fraissinet, Codesign-it!
 Philippe Vlaeminck, Codesign-it!
 Pierre Valant, Codesign-it!
 Rémi Sabouraud, Codesign-it!
 Samy Ellouze, Codesign-it!
 Sébastien Roca, Office ET Culture
 Thomas Appleby, Codesign-it!
 Trinité Laroche, Codesign-it!
 Victoire Baulme, Codesign-it!
 Viviana Gozzi, Codesign-it!
 Zélie Sors, Codesign-it!

le cnam



Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et le collectif Codesign-it ont financé les travaux de relecture, maquette, design graphique, impression et distribution de plus de 2000 exemplaires.

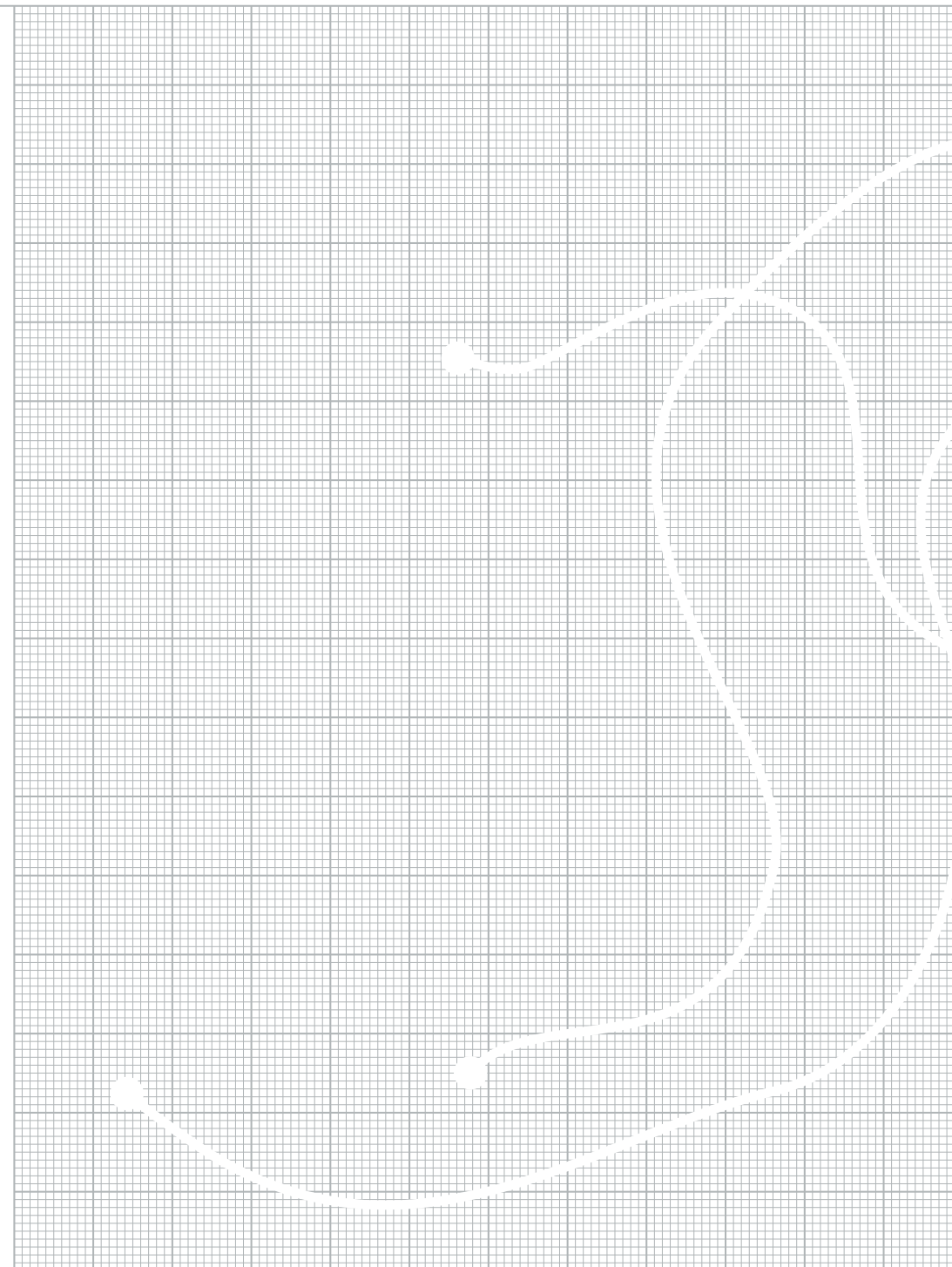
D'autres exemplaires peuvent être imprimés sur demande.

La version finalisée de l'ouvrage, que vous lisez en ce moment, est librement téléchargeable ici :

codesign-it.com/lab-des-labs/livre

Nous voudrions aussi remercier tous ceux qui nous ont précédé dans la réflexion et les expérimentations concernant les Labs d'innovation. Saluons notamment Gail et Matt Taylor, dont les intuitions précoces et l'exigence constante marquent profondément les Labs actuels.

design graphique, mise en pages et schémas :
 studio Ultragramme





LE

LAB

DES

LABS

mise en communs par
277 acteurs de Labs d'innovation
publics et privés

sous la direction de : Catherine Foliot — Greg Serikoff — Manuel Zacklad

PRÉFACE

Ce livre a été conçu comme un manifeste et une boîte à outils. Il porte les ambitions, les expériences, les échecs et les réussites d'une extraordinaire et improbable communauté naissante, réunie sous la bannière du « Lab des Labs ».

Près de cinquante laboratoires d'innovation internes et leurs dizaines de collaborateurs, réunis de manière inédite à plusieurs reprises pour se connaître, échanger et porter ensemble une double ambition : de nouvelles manières de travailler, plus collectives et plus agiles, valorisant la créativité et le faire, se développent et bousculent les organisations, leur offrant des perspectives d'adaptation, de réactivité, d'engagement et de partenariats très importantes ; elles sont encore peu répandues et doivent encore faire la preuve de leur capacité à transformer en profondeur, et donc durablement, les organisations concernées. La capacité de ses acteurs à s'organiser et à maintenir un haut niveau de professionnalisme s'impose donc comme une exigence.

Nous avons voulu rassembler et faire connaître cette somme d'expériences, la rendre accessible et inspirante, la structurer tout en lui conservant un caractère ouvert et évolutif.

Plus simplement encore, nous avons souhaité faire mieux connaître ce qu'était un laboratoire d'innovation interne, en quoi et sous quelles conditions il pouvait répondre à certains besoins de nos organisations, lever quelques malentendus...

Avec une conviction forte : si l'innovation n'abolit pas la différence de finalités entre la sphère privée et la sphère publique (elle contribue même à sa « modernisation »), il existe quelques fondamentaux communs que nous souhaitons mettre en évidence. Nous avons tous été frappés, lors de ces rencontres, de constater à quel point, les équipes des différents laboratoires d'innovation partageaient une aspiration profonde à vivre autrement le travail, exprimaient le même vécu et déployaient souvent les mêmes stratégies d'ancrage et d'influence.

Les laboratoires d'innovation internes ont ainsi en commun, par exemple, d'offrir à leur organisation des modalités d'ouverture et de coopération très inédites avec leur environnement (partenaires, clients, sous-traitants, usagers, etc.). À ce titre, ils constituent de véritables vecteurs d'échanges et de partenariats et deviennent des acteurs du « faire ensemble » caractéristiques d'une organisation du travail donnant désormais toute sa valeur aux savoirs.

Pour l'acteur public que nous sommes, en charge des territoires, s'intéresser aux laboratoires d'innovation internes, c'est donc d'abord considérer que leur développement constitue une dimension importante de l'ingénierie de nouvelle génération qu'il nous revient d'encourager et de diffuser dans les territoires, au-delà des cercles d'initiés ou des territoires pionniers.

Plus profondément, l'innovation publique est désormais constitutive de la transformation de nos politiques. Des objectifs aussi importants que l'accélération des transitions, la coopération entre les territoires, l'essaimage de l'innovation sociale, etc. requièrent désormais des dispositifs d'innovation continue, capables de les outiller à la hauteur de leurs ambitions.

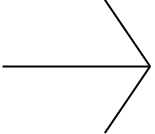
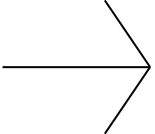
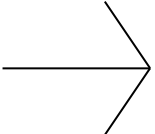
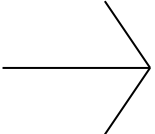
Bref, dans les territoires, comme à l'échelle nationale, nous avons besoin d'accélérer les coopérations, de concevoir, tester, prototyper de nouveaux projets, les laboratoires d'innovation internes peuvent nous y aider, de manière très pragmatique. Le chantier est collectif, et les perspectives nombreuses, nous espérons qu'à la lecture de cet ouvrage, nous aurons pu vous en convaincre.

Très bonne lecture !

Hugo Bevort et Emmanuel Dupont
Direction des stratégies territoriales
Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)



itération des contenus de cet ouvrage lors d'une session du diplôme Codesign (DipCo) en mai 2019, dans les locaux de Usquare à Paris

			<p>le regard des équipes de Labs publics et privés </p>
<p>Ce document peut être utilisé comme un guide pratique pour les équipes d'un Lab d'innovation collaborative interne. Pour proposer une complémentarité de points de vue, il associe des contributions de différente nature, distinguées par une bordure colorée :</p>			<p>des exemples concrets issus de Labs en activité </p>
			<p>le regard du chercheur Manuel Zacklad, du CNAM </p>
			<p>le regard de designers et facilitateurs du collectif Codesign-it </p>

Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire en fin d'ouvrage.



Les textes, photos et modélisations contenus dans cet ouvrage sont (sauf mention contraire) sous licence Creative Commons (CC BY SA).

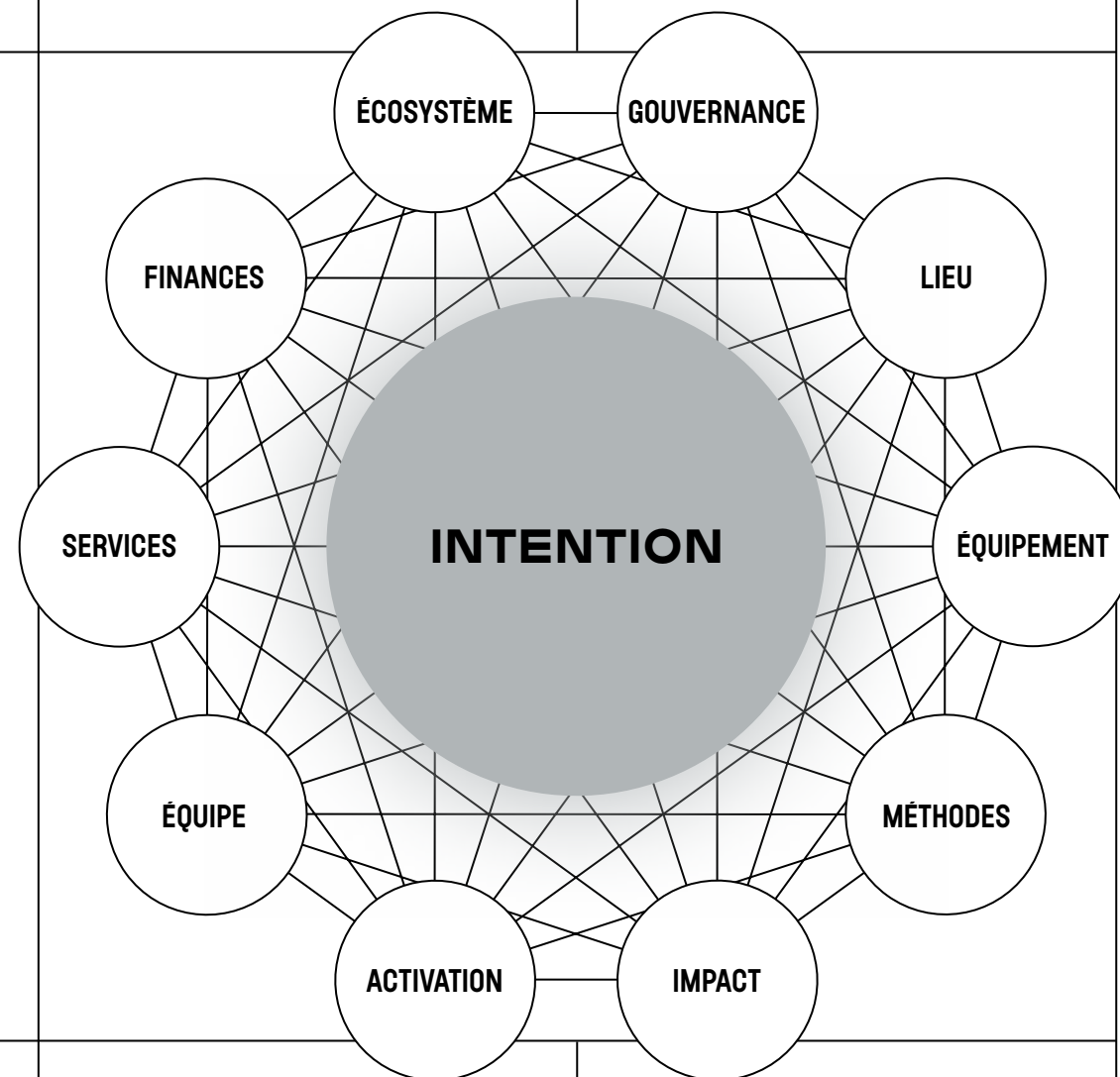
Jouez le jeu des communs : si vous réutilisez, modifiez ou adaptez tout ou partie de cet ouvrage, faites l'effort d'apposer la même licence CC BY SA sur toute nouvelle production, avec le logo et le texte suivants :



Cette œuvre collective, initiée par le collectif Codesign-it, le CNAM, le CGET et Futurs Publics, est mise à disposition selon les termes de la licence Creative Commons Attribution — Partage dans les Mêmes Conditions 4.0 International.

Le sommaire du livre est inspiré du modèle Lab Framework élaboré par le collectif Codesign-it.

Cette représentation permet de couvrir l'ensemble des déterminants d'un Lab d'innovation interne :



SOMMAIRE		<div style="text-align: center; font-size: 48px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto;">3</div>	<p>LAB, MODE D'EMPLOI</p> <p>gouvernance et pilotage d'un Lab 84</p> <p>le lieu fait le lien 94</p> <p>équiper un Lab 102</p> <p>les méthodologies d'innovation collaborative 116</p> <p>impact et rayonnement d'un Lab 122</p> <p>activation, qualification, aiguillage des équipes atypiques 138</p> <p>la gamme de services d'un Lab 142</p> <p>un écosystème ouvert et évolutif 144</p> <p>quel modèle financier pour les Labs? 146</p>
0	co-auteurs et contributeurs		
4	préface		
14	introduction : une entreprise pionnière des Labs		
<div style="text-align: center; font-size: 48px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto;">1</div>		<div style="text-align: center; font-size: 48px; border: 1px solid black; border-radius: 50%; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto;">2</div>	<p>17 LABS EN AFFICHES</p> <p>bibliographie 190</p> <p>glossaire globish 191</p>
18	UN LAB, C'EST QUOI?		
20	un Lab est un système		
30	intentions et raisons d'être d'un Lab		
52	un Lab pour qui?		
<p>UNE EXPÉRIMENTATION PERMANENTE</p> <p>58 un dispositif en mouvement</p> <p>60 la dimension « tiers » d'un Lab</p> <p>62 pérenniser et se renouveler</p> <p>66 la documentation comme impératif</p> <p>72 mesurer pour progresser et convaincre</p> <p>76</p>			

INTRO



UNE

ENTRE

PRISE



LABS

DES

PIONNIÈRE

Depuis 2008, les Labs d'Airbus ont marqué une rupture forte en France dans le concept de « laboratoire d'entreprise ». On ne s'inscrit plus dans la longue et glorieuse lignée de l'Invention Factory, premier dispositif structuré de R&D ouvert par Thomas Edison en 1876. Le Smart Collab chez Airbus, c'est quelque chose d'autre, un système centré sur les humains et les interactions.

À l'origine du Smart Collab, il y a eu la convergence de deux assets* au sein de la plateforme de transformation de l'ingénierie Airbus Aviation Civile (e-Motion) :

L'AZ (Acceleration Zone)

En 2008, Antoine Scotto d'Apollonia dirige un projet contribuant au développement de l'A350 (Harmonisation et déploiement du PLM : Product Lifecycle Management, c'est-à-dire gestion du cycle de vie d'un produit) puis de l'A380 (Blue Sky Change platform, 3 projets d'envergure impactant le programme A380). Convaincu de l'efficacité des méthodes collaboratives expérimentées avec la méthodologie Group Genius™ de MG Taylor, il crée l'Accélération Zone (AZ), espace de travail collaboratif, recourant à des compétences externes de design et facilitation de sessions collaboratives (Session Designers & Project Managers de l'ASE — Accelerated Solutions Environment — Capgemini) afin d'accélérer la résolution des problèmes complexes auxquels ces programmes de transformation étaient confrontés, impliquant en outre de larges écosystèmes de parties prenantes multifonctionnelles et multiculturelles. Heureux de la performance du dispositif, il décide d'intégrer l'AZ au programme de Change Engineering e-motion dont il prend la direction en 2014.

Un projet de recherche appelé « Efficient collaboration »

Ce projet étudie les principes intrinsèques d'une collaboration efficace et le besoin de disséminer ces pratiques au sein d'Airbus ; comme un levier de l'efficacité des équipes et des projets.

Les deux projets fusionnent et Antoine Scotto crée le Smart Collab qui démarre en juin 2016. Son ambition est double : induire les bons réflexes de la collaboration en supportant les équipes Airbus par la programmation et la conduite de sessions collaboratives, en impliquant ces équipes dans le design et la préparation (codesign) ; mais aussi en disséminant ces pratiques et en développant les compétences de design et de facilitation chez les collaborateurs Airbus par un programme de formation dédié.



session au Smart Collab d'Airbus à Toulouse

Ce modèle de Lab va évoluer et être répliqué au sein d'autres organisations :

D'abord en 2013 au sein du groupe Airbus à Hambourg en Allemagne et à Marignane sur le site industriel Eurocopter, ainsi qu'au sein du ministère des Finances (ONP) et de la Française des Jeux. En 2014 suivent Technip, Total, La Poste, Air Liquide, ADEO... et quelques autres.

Puis, en 2015 : Sanofi, Danone, Disney, Deloitte, AXA, Nespresso, Pôle Emploi, Systra, Renault, Areva, EDF... et beaucoup d'autres emboîtent le pas ! En 2016, rares sont les grandes institutions et entreprises en France qui ne se sont pas dotées d'un tel dispositif. En 2019, il devient très difficile d'en trouver une qui ne s'est pas lancée dans l'aventure...

→ Du coup un Smart Collab c'est :

- un espace collaboratif au service des projets, au cœur du site industriel
- des équipes : internes, partenaires, prestataires externes
- De nouvelles manières de travailler (New Ways Of Working)

1



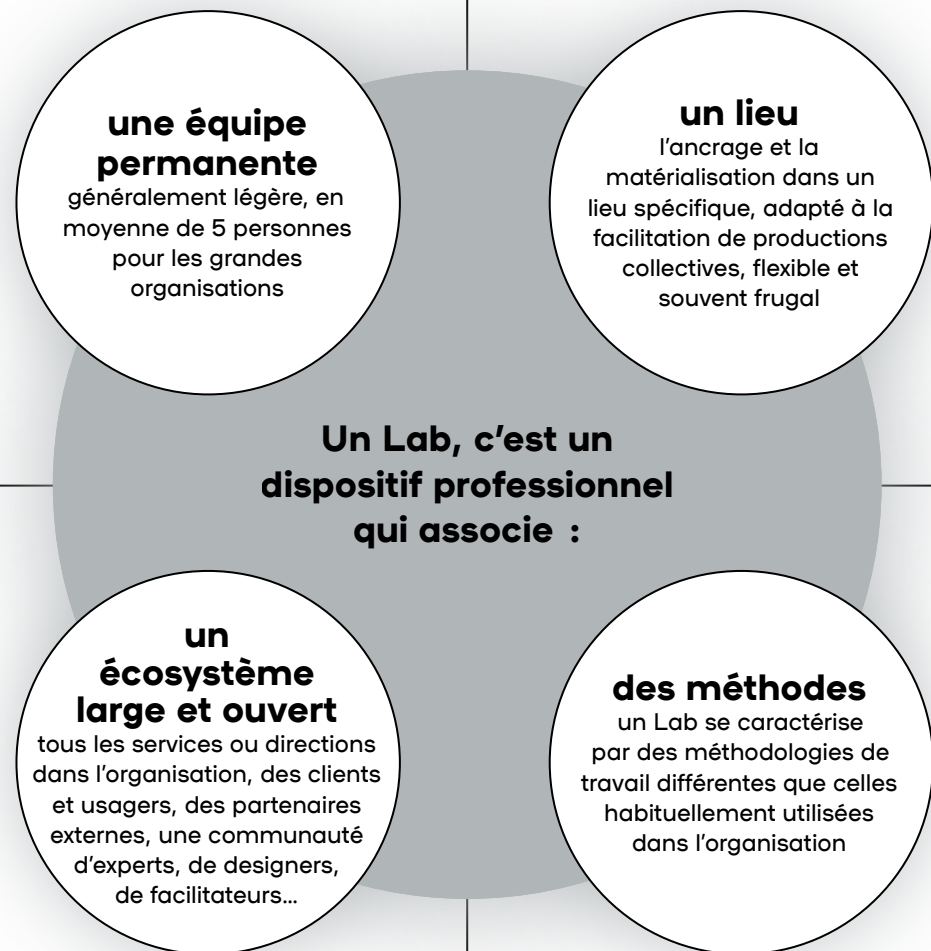
UN LAB

C'EST



QUOI?

1.1 - UN LAB EST UN SYSTÈME

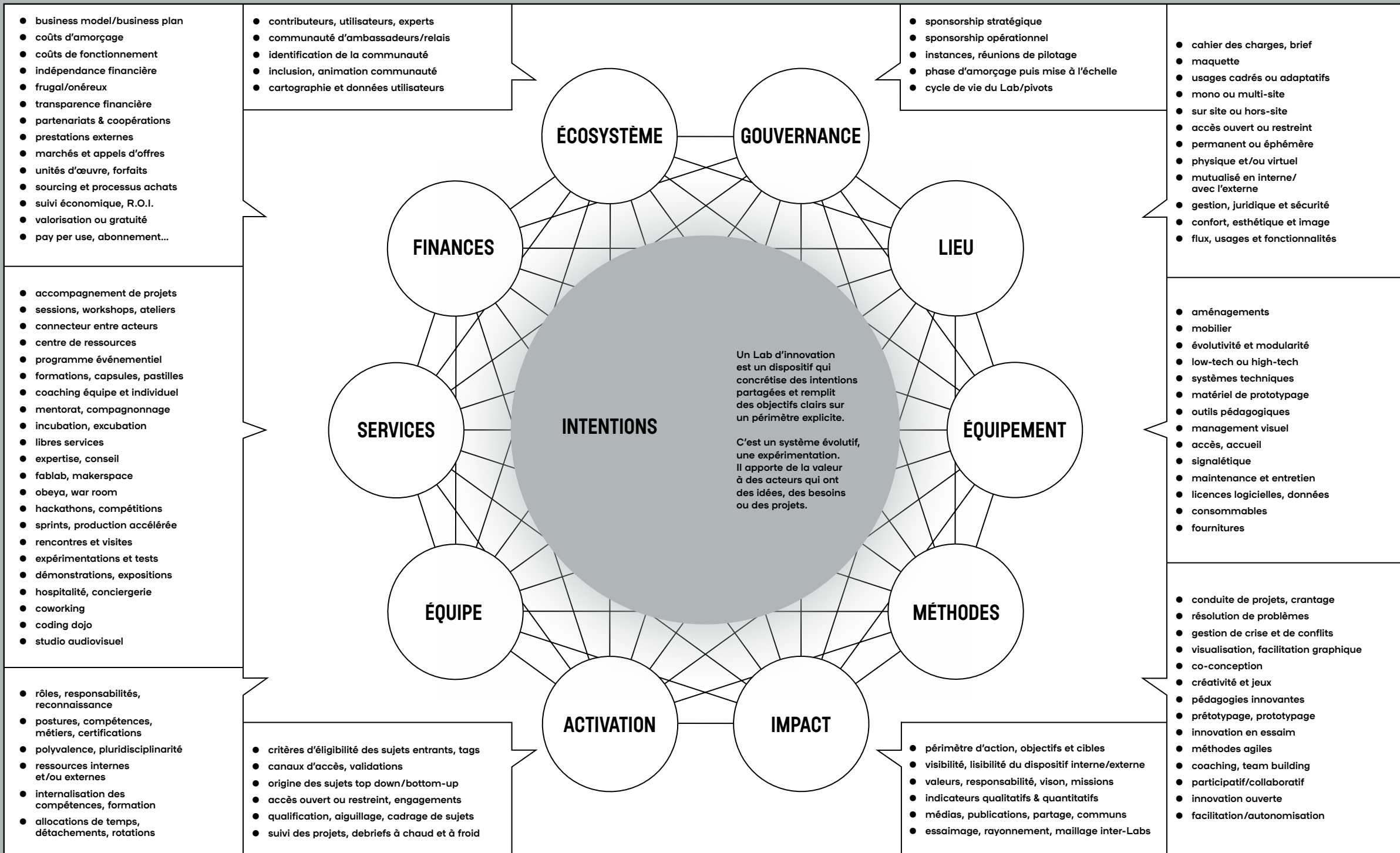


Il est facile de comprendre que ces aspects vont se traduire concrètement par des centaines de possibilités différentes qui impliquent des choix et des renoncements en fonction des priorités, opportunités ou contraintes. Il faudra rendre des arbitrages qui vont orienter le dispositif et lui donner sa pertinence, sa viabilité et sa singularité, sachant que ces arbitrages devront évoluer dans le temps.

Pour aller plus en détail, nous vous proposons de distinguer 11 domaines, d'importance différente, mais toujours élevée, qu'il faudra considérer attentivement à tout moment du cycle de vie du dispositif :

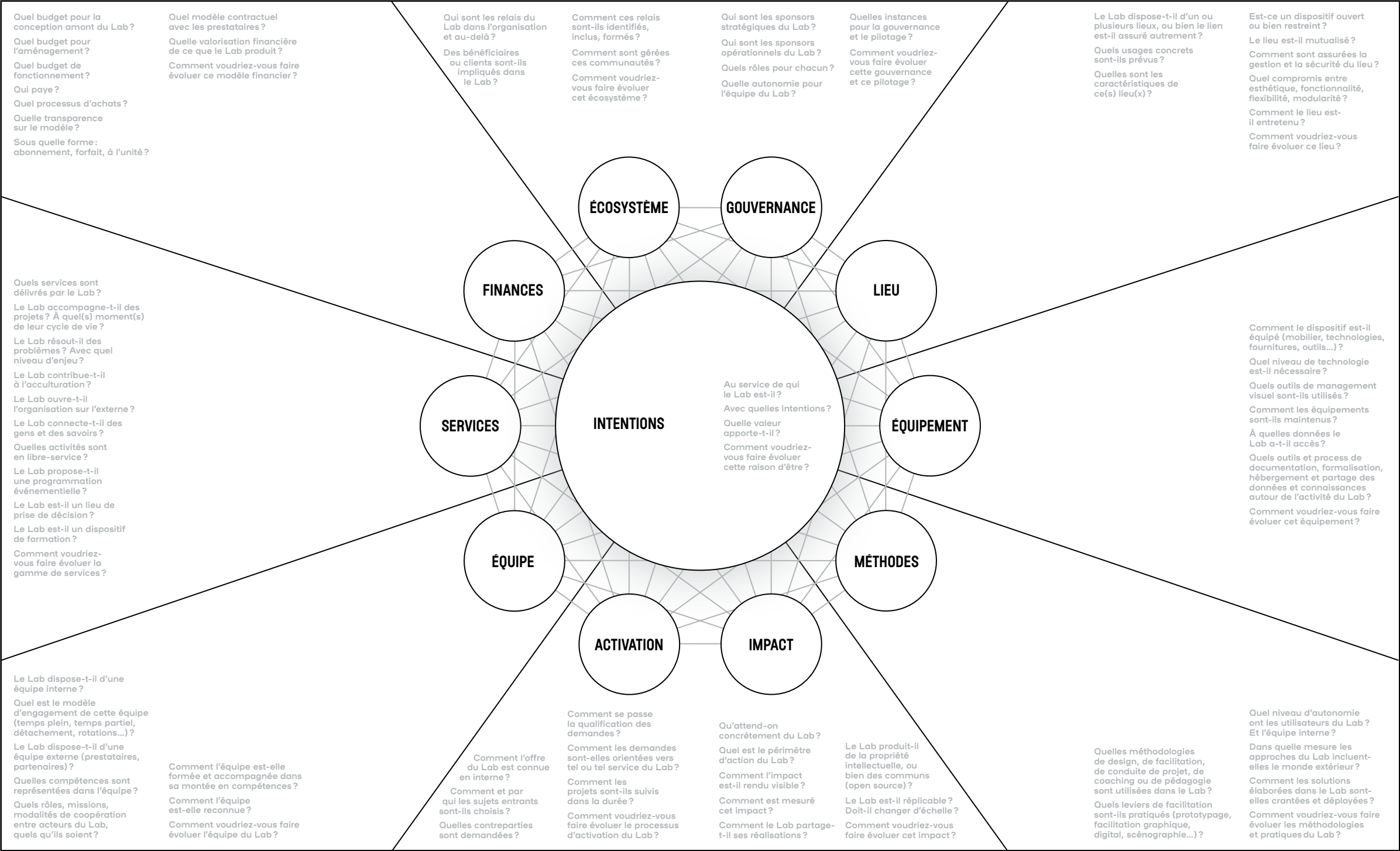
<input type="radio"/> la gouvernance stratégique et le pilotage opérationnel , qui décide du périmètre, des objectifs, du dimensionnement du dispositif	<input type="radio"/> l'activation : les processus et les critères qui permettent au Lab d'être activé par un porteur de projet ou de sujet
<input type="radio"/> le lieu , élément le plus visible, qui matérialise et même symbolise souvent la démarche d'innovation	<input type="radio"/> l'équipe , pluridisciplinaire, pour « faire tourner » le Lab, avec des rôles exigeants et des compétences spécifiques
<input type="radio"/> les équipements , basiques ou très sophistiqués, qui proposent des fonctionnalités et contribuent aussi à l'identité du Lab	<input type="radio"/> les services : un Lab propose une gamme de services, adaptés aux différents besoins des utilisateurs et aux capacités du dispositif
<input type="radio"/> les méthodologies utilisées pour accompagner les projets et les initiatives, plus ou moins génériques, élaborées et maîtrisées	<input type="radio"/> les moyens financiers qui doivent être calibrés et anticipés pour correspondre aux ambitions et aux variations de charge
<input type="radio"/> l'impact , c'est-à-dire ce que le Lab projette à l'extérieur, en interne et en externe, comme valeur perçue, rayonnement, image ou résultat	<input type="radio"/> l'écosystème , c'est le Lab au sens le plus large, qui peut rassembler quelques contributeurs ou inclure des centaines de personnes

Pour chacun de ces onze domaines, nous avons choisi de lister quelques-unes des variables rencontrées le plus souvent dans les Labs d'innovation internes que nous connaissons. Il ne s'agit pas de vouloir tout faire, mais de cibler d'abord les options les plus facilement accessibles et cohérentes avec les intentions, la culture de l'organisation, la typologie des utilisateurs et la nature des projets accompagnés. Puis, au fil de l'évolution du Lab, d'envisager et d'expérimenter d'autres options plus ambitieuses en termes d'efforts et de potentiel de performance ou de disruption. Le tout en veillant aux équilibres et sans jamais oublier ses objectifs !



LE LAB, UN SYSTÈME ÉVOLUTIF AVEC 11 DIMENSIONS ET DE MULTIPLES INVARIANTS ET VARIANTES

MODÉLISATION PAR GREG SERIKOFF DE CODESIGN-IT!



Quel budget pour la conception amont du Lab ?
 Quel budget pour l'aménagement ?
 Quel budget de fonctionnement ?
 Qui paye ?
 Quel processus d'achats ?
 Quelle transparence sur le modèle ?
 Sous quelle forme : abonnement, forfait, à l'unité ?

Quel modèle contractuel avec les prestataires ?
 Quelle valorisation financière de ce que le Lab produit ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer ce modèle financier ?

Qui sont les relais du Lab dans l'organisation et au-delà ?
 Des bénéficiaires ou clients sont-ils impliqués dans le Lab ?

Comment ces relais sont-ils identifiés, inclus, formés ?
 Comment sont gérées ces communautés ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer cet écosystème ?

Qui sont les sponsors stratégiques du Lab ?
 Qui sont les sponsors opérationnels du Lab ?
 Quels rôles pour chacun ?
 Quelle autonomie pour l'équipe du Lab ?

Quelles instances pour la gouvernance et le pilotage ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer cette gouvernance et ce pilotage ?

Le Lab dispose-t-il d'un ou plusieurs lieux, ou bien le lien est-il assuré autrement ?
 Quels usages concrets sont-ils prévus ?
 Quelles sont les caractéristiques de ce(s) lieu(x) ?

Est-ce un dispositif ouvert ou bien restreint ?
 Le lieu est-il mutualisé ?
 Comment sont assurées la gestion et la sécurité du lieu ?
 Quel compromis entre esthétique, fonctionnalité, flexibilité, modularité ?
 Comment le lieu est-il entretenu ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer ce lieu ?

Quels services sont délivrés par le Lab ?
 Le Lab accompagne-t-il des projets ? À quel(s) moment(s) de leur cycle de vie ?
 Le Lab résout-il des problèmes ? Avec quel niveau d'enjeu ?
 Le Lab contribue-t-il à l'acculturation ?
 Le Lab ouvre-t-il l'organisation sur l'externe ?
 Le Lab connecte-t-il des gens et des savoirs ?
 Quelles activités sont en libre-service ?
 Le Lab propose-t-il une programmation événementielle ?
 Le Lab est-il un lieu de prise de décision ?
 Le Lab est-il un dispositif de formation ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer la gamme de services ?

Le Lab dispose-t-il d'une équipe interne ?
 Quel est le modèle d'engagement de cette équipe (temps plein, temps partiel, détachement, rotations...)?
 Le Lab dispose-t-il d'une équipe externe (prestataires, partenaires) ?
 Quelles compétences sont représentées dans l'équipe ?
 Quels rôles, missions, modalités de coopération entre acteurs du Lab, quels qu'ils soient ?

Comment l'équipe est-elle formée et accompagnée dans sa montée en compétences ?
 Comment l'équipe est-elle reconnue ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer l'équipe du Lab ?

Comment l'offre du Lab est connue en interne ?
 Comment et par qui les sujets entrants sont-ils choisis ?
 Quelles contreparties sont demandées ?

Comment se passe la qualification des demandes ?
 Comment les demandes sont-elles orientées vers tel ou tel service du Lab ?
 Comment les projets sont-ils suivis dans la durée ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer le processus d'activation du Lab ?

Qu'attend-on concrètement du Lab ?
 Quel est le périmètre d'action du Lab ?
 Comment l'impact est-il rendu visible ?
 Comment est mesuré cet impact ?
 Comment le Lab partage-t-il ses réalisations ?

Le Lab produit-il de la propriété intellectuelle, ou bien des communs (open source) ?
 Le Lab est-il répliquable ? Doit-il changer d'échelle ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer cet impact ?

Quelles méthodologies de design, de facilitation, de conduite de projet, de coaching ou de pédagogie sont utilisées dans le Lab ?
 Quels leviers de facilitation sont-ils pratiqués (prototypage, facilitation graphique, digital, scénographie...)?

Quel niveau d'autonomie ont les utilisateurs du Lab ? Et l'équipe interne ?
 Dans quelle mesure les approches du Lab incluent-elles le monde extérieur ?
 Comment les solutions élaborées dans le Lab sont-elles crantées et déployées ?
 Comment voudriez-vous faire évoluer les méthodologies et pratiques du Lab ?

Question de nom

Ce que nous appellerons ici les « laboratoires d'innovation internes », abrégé en « Labs d'innovation » ou « Labs internes » dans la suite du texte, correspond à des dispositifs organisationnels se situant à l'intersection de trois logiques : une logique événementielle ou de processus associée à la programmation d'évènements, de rencontres ou d'activités, une logique spatiale correspondant à l'aménagement d'espaces pérennes ou éphémères dotés d'équipements spécifiques et une logique communautaire correspondant à l'existence de collectifs plus ou moins durables fréquentant le Lab et bénéficiant des efforts d'animation d'une équipe dédiée. Ces collectifs peuvent être des équipes projets, des communautés de pratique, des réseaux d'innovateurs, des intrapreneurs ou des groupes de travail constitués par des membres des services de l'entreprise invités de manière ponctuelle à travailler à la résolution d'un problème particulier. Notons tout de suite que si les Labs internes sont pilotés par l'entreprise, ils sont également ouverts à d'autres participants, de manière plus ou moins pérenne, selon les objectifs poursuivis.

Avant d'interroger plus avant la notion, nous passerons en revue la terminologie utilisée dans la littérature professionnelle ou scientifique. Au milieu des années 2000, la littérature scientifique anglo-saxonne faisait déjà état de la présence de tels espaces (Lewis & Moulrie 2005). Chez ces auteurs, l'origine des Labs est clairement associée à l'agence MG Taylor.

« Au début des années 1980, la société américaine MG Taylor a créé les premières installations (*facilities*) préfigurant les Laboratoires d'innovation. Leurs "centres de navigation", ou "NavCenters" étaient des espaces de travail collaboratifs conçus pour encourager la communication et l'apprentissage organisationnels. Ils fournissaient des environnements flexibles et innovants équipés de mobilier mobile, de plusieurs surfaces d'écriture, d'une bibliothèque de recherche, d'outils multimédia et de technologies de l'information adaptées au travail en groupe. L'ambition était de créer un environnement dans lequel les stratégies pour la croissance des entreprises pourraient être

développées de façon amusante, dynamique, rapide et nouvelle. » (Lewis & Moulrie 2005)

Sans qu'il soit vraiment possible d'en établir l'origine, le terme de laboratoire d'innovation s'est peu à peu imposé pour décrire la généralisation de ces « installations » ou de ces « équipements » pour reprendre le terme anglo-saxon de « facilities ». C'est ce terme que l'on trouve chez Lewis et Moulrie (2005), Cocu et al. (2014), Magadley et Birdi (2009), Gey et al. (2013) et Memon et al. (2018), etc., mais aussi dans une partie de la littérature francophone récente comme chez Mérindol et Versailles (2016) ou chez Lo et Sacépé (2016). Dans cet ensemble, J. Fabbri (2016) fait exception en préférant l'utilisation de l'expression similaire « d'espace d'innovation corporate » dans son interview de Patrick Segal chez Valéo. Le terme de Lab est aussi celui qui est le plus usité chez la trentaine de grandes entreprises participantes du « Labs des Labs » et au-delà, comme chez les entreprises accompagnatrices qui offrent des prestations dédiées à la mise en place de ces structures.

Mais si le terme de Lab d'innovation s'est imposé, il n'est bien sûr pas dénué d'ambiguïté, à la fois dans l'emploi du terme de « laboratoire » et dans celui « d'innovation ». Dans un premier temps, nous chercherons à clarifier les trois problématiques d'innovation auxquelles répondent les Labs : des problématiques de conception innovante correspondant à l'innovation de rupture (Hatchuel et al. 2014), des problématiques de conception réglée correspondant à l'innovation incrémentale, et enfin des problématiques de changement ou de management couplées, correspondant à l'innovation ordinaire (Alter 2010). En conclusion nous suggérons que ces trois problématiques s'interpénètrent dans la phase actuelle d'innovation intensive, accélérée par la transition numérique, et que les Lab d'innovation sont le symptôme d'un nouveau stade de l'innovation par « transgression régulée. ».

Nous avons rencontré cette définition proposée par Audrey Gentilucci en 2019, qui nous semble très juste:

Un innovation Lab n'est pourtant pas une excentricité, c'est un dispositif d'accompagnement de l'innovation qui se construit autour d'une vision stratégique, d'objectifs et d'utilisateurs cibles. Sa raison d'être, sa proposition de valeur et son usage doivent pouvoir être expliqués et compris par tout le monde. Si un innovation Lab est perçu comme *bullshit* ou juste *fun*, il faut le faire évoluer pour qu'il retrouve sa pertinence.

Quelle que soit la finalité d'un Lab, il est peut-être finalement plus simple de descendre d'un cran pour bien comprendre de quoi il s'agit:

Le Lab est un ensemble d'efforts et de moyens, au service d'une intention d'innovation collaborative renforcée. Ces ressources, moyens humains et outils, accompagnent des idées et des projets.

UN LAB ÇA

une salle de créativité	gratuit
un « département » classique	une salle d'attente
un bocal à fraises Tagada	un défouloir
une boîte à idées	la solution à tous les problèmes
le gadget du patron	un long fleuve tranquille
un truc décoratif	une escroquerie de prestataires
une coquille vide	une étagère de livres
une lubie d'illuminés	le QG de la rébellion
un gouffre financier	un centre d'essais R&D
le refuge des laissés pour compte	un saut dans l'inconnu
un cadeau désintéressé	un gros mot
la dernière roue du carrosse

N'EST PAS

1.2 - INTENTIONS ET RAISONS D'ÊTRE D'UN LAB

La fonction première des Labs dont nous parlons ici — on l'a vu dans l'introduction et l'histoire pionnière d'Airbus — a été d'accompagner les projets complexes, multi-acteurs internes et externes, transverses à l'organisation. Le Lab est ainsi l'espace où ces coopérations et ces manières de travailler transverses ont été possibles et fructueuses. Les Labs répondent à des enjeux de transformation et d'innovation, et toujours à partir de projets ou de problèmes à résoudre.

nous avons à renforcer l'attractivité interne et externe de l'entreprise

j'ai un problème sur mon projet et je ne sais pas comment le résoudre

nous avons des besoins d'amélioration dans l'organisation sur tel type de sujet

Un Lab peut rencontrer trois types de demandes

La réponse du Lab articule divers enjeux, par exemple :

- servir des utilisateurs, des bénéficiaires, des clients
- avoir de l'impact dans les projets stratégiques
- influencer, s'inscrire dans les routes stratégiques, près de la DG
- animer des réseaux internes et externes
- servir des utilisateurs, des bénéficiaires, des clients
- co-construire avec toutes les parties prenantes
- connecter des talents
- progresser, apprendre, développer des compétences
- accélérer et décloisonner en mode projet
- changer de méthodes, penser autrement, en mode agile
- faciliter le recours au design et aux sciences comportementales
- créer et partager des Communs
- développer le leadership*
- travailler sans hiérarchie, ou réinventer le management
- accueillir des initiatives
- être une caisse de résonance
- survivre à ses fondateurs

Ainsi, la raison d'être d'un Lab est faire coopérer durablement des parties prenantes multiples, transverses, internes et externes à l'organisation, au service du développement, de l'accélération de projets innovants. Cette nature innovante se retrouve tout autant dans la conduite de projet, l'environnement de travail, les comportements que dans les résultats attendus (produits, services, processus, plans d'action, systèmes, culture organisationnelle, etc.).

Naviguer dans l'inconnu

Innover de l'intérieur, au sein de grandes organisations institutionnelles ou non, au fond est-ce vraiment possible ? La réponse est oui, et c'est même souhaitable, mais à deux conditions. La première est de disposer d'un sponsorship* suffisamment élevé pour pouvoir créer et maintenir des zones de liberté. Ces dernières ne concernent pas tant l'espace physique que le temps qui est laissé aux agents, la valorisation des initiatives sur le plan RH, et l'acceptation par le management d'une certaine part d'inconnu et donc de lâcher prise. La seconde est la cultivation d'un « esprit bis » par tous les moyens : être à l'intérieur, c'est aussi apprendre à connaître autant que faire se peut le système qu'on prétend contribuer à faire évoluer, tout en préservant sa capacité à s'en éloigner, à faire un pas de côté. Un Lab d'innovation doit sans doute aussi intervenir sur ces dimensions, qui si elles sont moins visibles que les locaux, constituent les éléments d'un terrain où l'innovation peut naître et se développer.

Il y a deux valeurs ajoutées principales pour un Lab :

A

Une valeur directe liée aux opérations : les Labs produisent des résultats concrets, actionnables à court terme, quantifiables.

B

Une valeur indirecte : de nouvelles façons de travailler, plus « humaines », impactant la culture (postures, management, interactions...) sur le long terme, et dont la mesure quantitative est plus difficile.

affichez-la clairement avec des mots simples

faites vivre avant d'expliquer

revendiquez son évolutivité

avec des projets et méthodes variés

privilégiez le learning by doing*

avec de l'ouverture

De quelle façon s'y prendre ?

Chacun à la sienne, mais voici quelques convictions communes :

donnez le droit à l'erreur

par l'intelligence collective

accélérez les projets, l'acculturation, la formation

valorisez les résultats (démonstration par la preuve)

soyez une organisation apprenante

préférez un développement itératif et frugal

Raisons d'être, quelques exemples :

AZAP FDJ

Accélérer la transformation de l'entreprise et opérationnaliser le plan stratégique. Favoriser l'engagement et l'interaction efficace des acteurs critiques aux bons moments, dans une logique pérenne, transversale, collaborative, accélérée et visible, afin d'obtenir plus rapidement des résultats innovants et robustes.

le Lab France Stratégie

Ce Lab est le lieu physique de rencontres transverses entre les différents départements et métiers (économistes, statisticiens, gestionnaires, élus...) qui travaillent trop en silo. Depuis la création du Lab, à l'occasion du déménagement en 2017, l'enjeu principal est faire évoluer les modes de travail.



Transformation SUEZ

Répondre à l'impératif de transformer et moderniser l'entreprise pour répondre à des enjeux de marché, de concurrence et de relations renforcées dans l'écosystème de SUEZ (clients, collaborateurs, partenaires, actionnaires...).

« CRÉER UN ESPACE DE CO-CRÉATION »

Espace de co-crétation Hospice général de Genève

Créer un espace de co-crétation, d'un lieu tiers hors contraintes quotidiennes et étiquettes hiérarchiques dans lequel on peut proposer et tester. Insuffler et concrétiser l'esprit d'innovation nécessaire à l'évolution de l'institution.

Accélérateur 51 Caisse nationale d'assurance maladie + ministère de la Santé + ANAP

Accélérer des expérimentations innovantes proposées par les professionnels ou établissements de santé, des startups, des chercheurs... Il s'agit par exemple de fournir des expertises aux porteurs de projets, de permettre l'accès à certaines données du système de santé français, de doter financièrement les projets, de mieux anticiper leur évaluation et leur éventuelle mise à l'échelle sur les territoires.

LIEN CGET — Commissariat général à l'égalité des territoires

L'initiative accompagne des sujets complexes comme la construction d'un outil digital pour soutenir les communautés autour de tiers lieux, la création d'un moteur de recherche sur l'innovation sociale, etc.



« NOUS ACCÉLÉRONS DES PROJETS COMPLEXES »

Business Lab Air Liquide

Au départ, nous avons ciblé l'accélération de projets d'innovation, notamment de projets d'intrapreneurs. Nous avons rapidement pivoté sur l'accompagnement de projets inscrits dans les feuilles de route stratégiques des filiales. Nous accélérons des projets complexes, dont les parties prenantes sont nombreuses et/ou variées. Nous utilisons des méthodes de Lab avec des projets business.

Studio Papillon Cartier

Notre Maison évolue dans un contexte de complexité et de rapidité grandissante, et est engagée dans une transformation ambitieuse (produits et services, réseaux de distribution, process et modèles organisationnels...). Le Studio Papillon offre aux acteurs internes des capacités de Design to Deliver au service des projets stratégiques et opérationnels qu'ils conduisent, en co-design «vous réalisez» ou en co-réalisation «nous réalisons avec vous». Actif en France et à l'international en mode nomade et/ou distant, notre Lab contribue à la sensibilisation aux méthodes d'innovation collaborative et à leur diffusion.



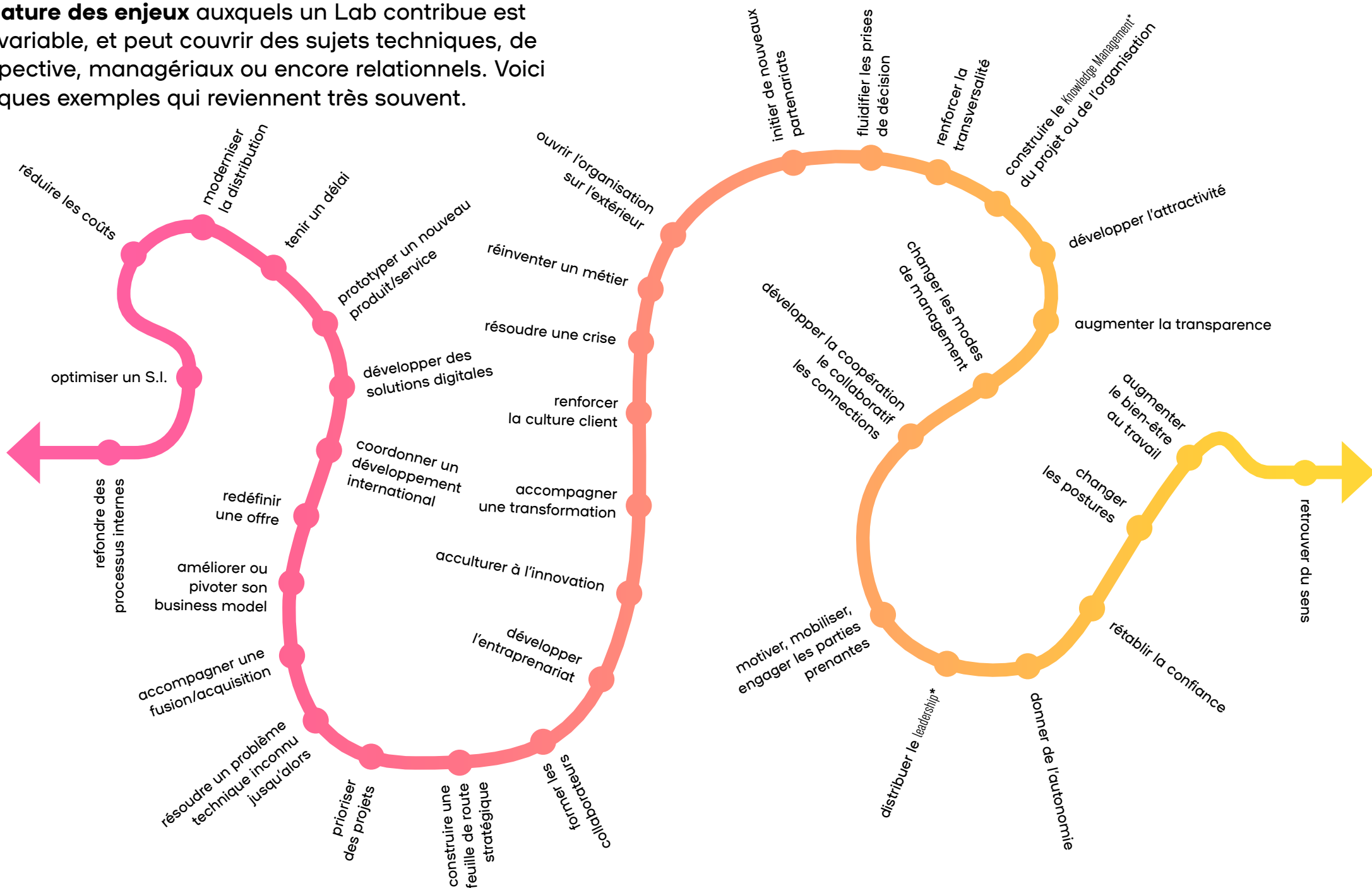
Lab Intrapreneurship UEFA

Deux buts : répondre à des besoins stratégiques en restant pertinent et leader ; autonomiser les équipes (empowerment*) en donnant de nouveaux outils et méthodologies collaboratives, retenir les talents et les maintenir formés pour répondre aux besoins du marché.

La nature des enjeux auxquels un Lab contribue est très variable, et peut couvrir des sujets techniques, de prospective, managériaux ou encore relationnels. Voici quelques exemples qui reviennent très souvent.

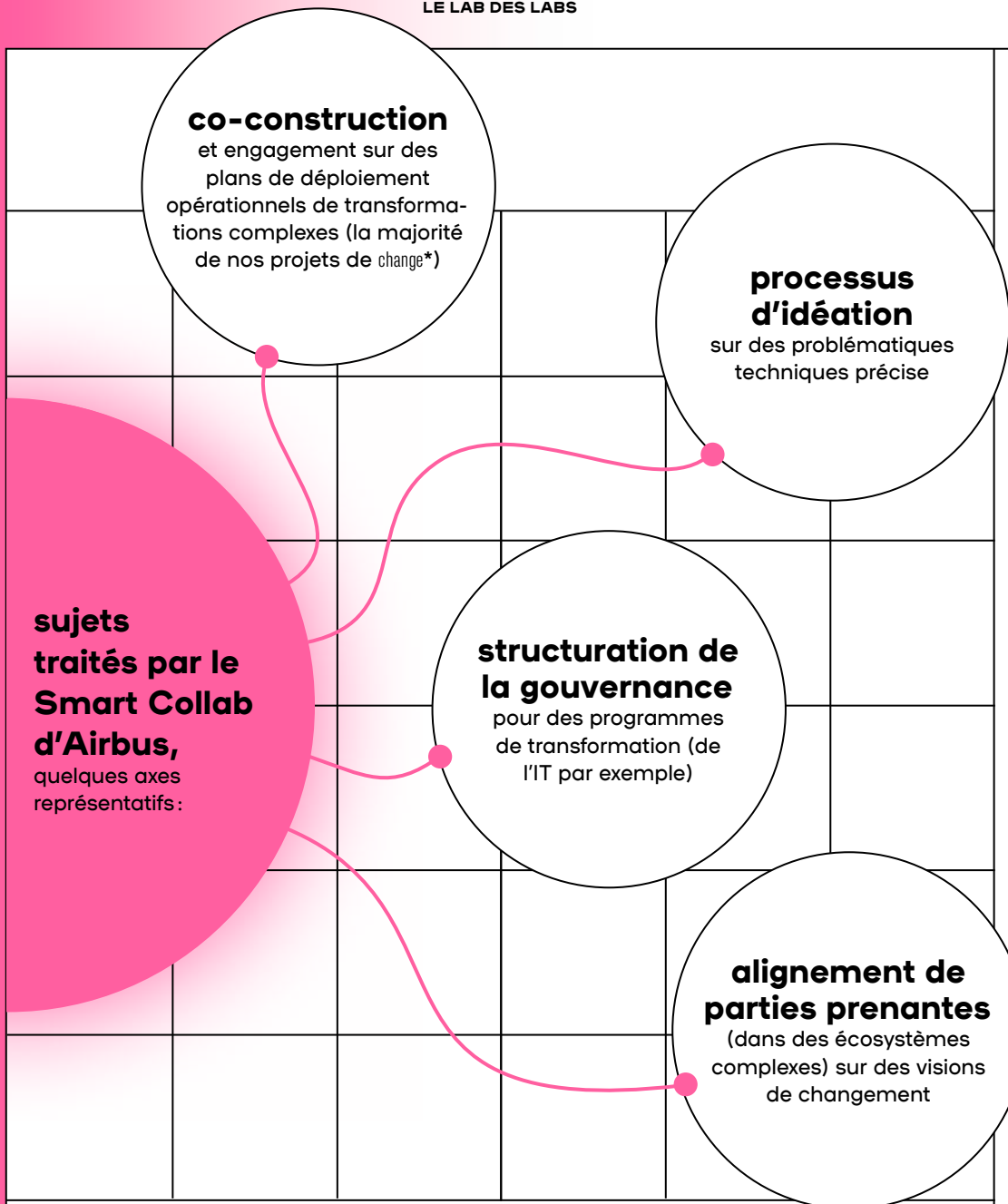
SUJETS FONCTIONNELS, STRUCTURELS OU TECHNIQUES

SUJETS RELATIONNELS ET HUMAINS



HARD

SOFT



Note : tout ce qui est *team boosters* (dynamiseurs d'équipe), développement de pratiques managériales..., est traité par une autre fonction liée aux RH chez Airbus, avec qui nous travaillons de concert. Ce n'est donc pas directement du Smart Collab.



L'immersion dans un sujet complexe par l'expérience du labyrinthe. Un exemple de « déconditionnement ».

Le rattachement et le niveau de proximité d'une structure d'innovation de type Lab avec le *core business* (cœur d'activité) dépend de plusieurs facteurs. Et des réponses aux questions: « Quelle définition se donne-t-on pour l'innovation ? », « Quelle nature d'innovation souhaite-t-on: incrémentale ou de rupture ? », « Quelle finalité ? », etc.

Ainsi la structure Lab, son *sponsor** et son niveau de proximité voire d'intégration avec le cœur de métier de l'entreprise, dépendent beaucoup de l'objectif que l'on assigne à l'ambition de l'innovation souhaitée. Généralement, les structures Lab sont rattachées à la direction générale ou à une ligne métier. Rarement structure innovation et R&D sont mêlées. En effet, lorsque cette dernière oriente ses travaux sur la recherche fondamentale avec une application à cinq ou dix ans, la structure Lab travaille sur les usages et les ruptures de business model à trois ou cinq ans. Matière et temporalité sont ainsi différentes.

Olivier Laborde
Innover ou disparaître: Le Lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise. Dunod, 2017

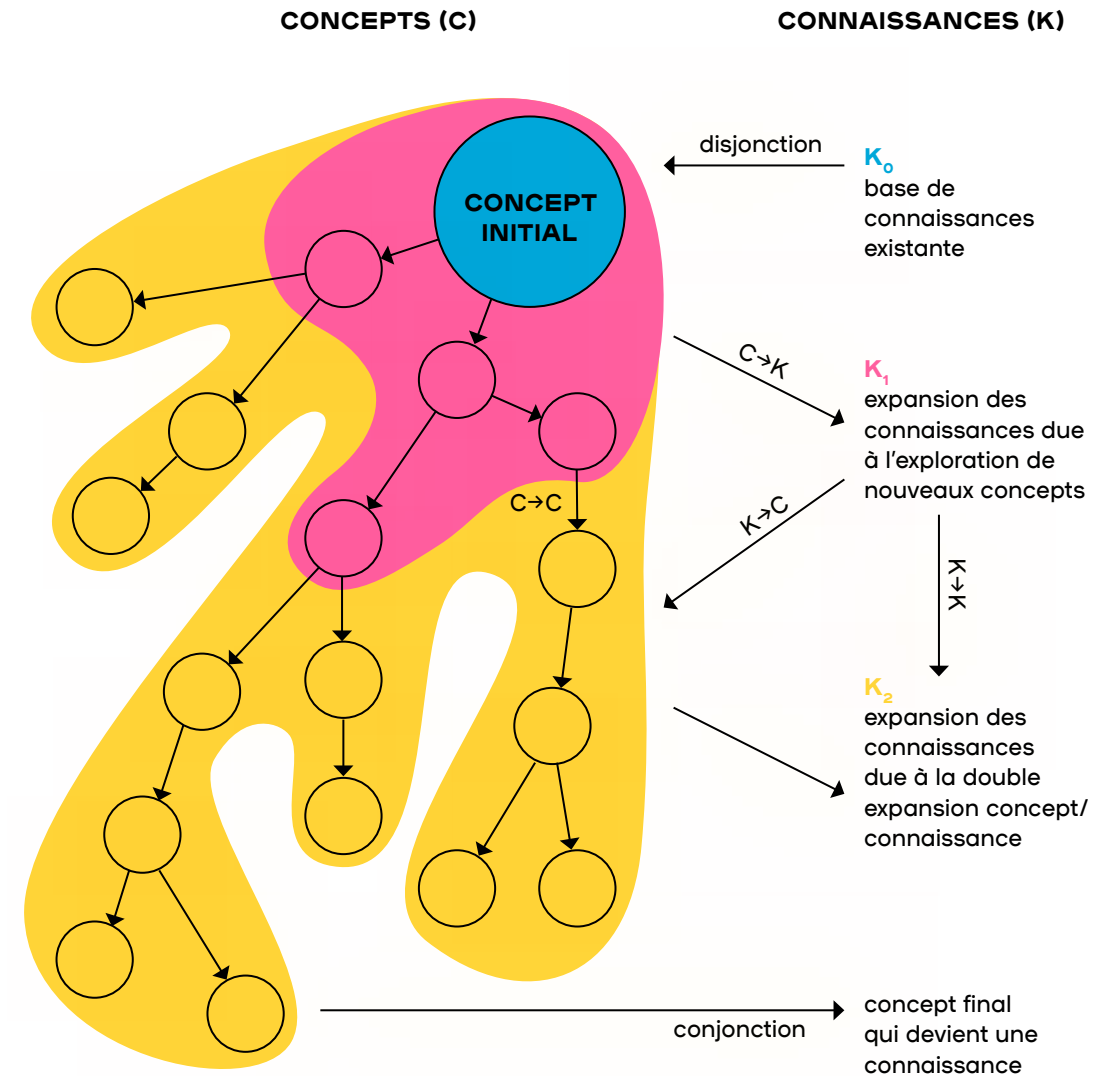
À quelles problématiques d'entreprise répondent les Labs ?

Nous proposons une typologie des Labs selon 3 fonctions principales:

❶ Conception innovante, innovation de rupture

Ce sont les travaux d'Armand Hatchuel et de son équipe qui montrent comment la conception innovante et l'innovation de rupture ont pris le relais de la R&D classique, le laboratoire de recherche pour le « R » et bureau d'étude pour le « D », en mettant en œuvre de nouvelles démarches qui de manière beaucoup plus intriquée qu'auparavant produisent de nouveaux concepts et de nouvelles connaissances en transformant l'identité des produits et des services de l'entreprise (Hatchuel et al. 2014). Comme le rappellent G. Gareil & Mock (2016) dans la lignée des travaux d'Armand Hatchuel, alors que « l'identité d'un objet correspond aux caractéristiques communément admises par ceux qui l'utilisent, qui le distribuent, qui l'entretiennent » un changement d'identité ne permet plus de reconnaître l'objet tant l'apparition de nouvelles fonctionnalités transforme les modes d'usages dominants. C'est le cas, par exemple, avec la conception de l'iPhone, qui n'est plus que secondairement un téléphone, mais bien autant un système d'écriture de mail et de SMS, de jeu, de navigation sur le web, de visionnage de films, de navigation GPS, de prise de photo et de films, etc.

Selon A. Hatchuel, B. Weil et P. Le Masson et ses collaborateurs (Le Masson et al. 2014), pour rendre compte du raisonnement de conception innovante il est nécessaire de distinguer entre deux espaces de représentation « l'espace C des concepts (l'imaginaire, les propositions incroyables et inconnues, tel l'espace des "montres qui n'existent pas", par exemple) et l'espace K des connaissances, détenues par les grands métiers de l'entreprise, par les fournisseurs, par des parties prenantes plus éloignées. Le processus de conception est formalisé en allers-retours entre les deux espaces. C-K rend compte à la fois de la genèse des concepts et de leurs transformations, en définissant la conception comme la co-évolution des espaces C et K. » (Gareil & Mock 2016). Cette description rend compte de la coopération entre les créatifs du côté de la génération de concepts, par exemple des designers, et des ingénieurs ou des chargés d'études qui trouvent les moyens de mettre en œuvre les propositions des créatifs ou qui valident leur faisabilité du côté de la génération de « connaissances ».



À partir d'une base de connaissances initiale K_0 , est opérée une disjonction, i.e. la formulation d'un concept initial. Ce concept est ensuite partitionné (en rose dans l'espace C), ce qui conduit à la production de nouvelles connaissances K_1 , i.e. une expansion des connaissances. Ces nouvelles connaissances peuvent à leur tour nourrir (en jaune) des partitions dans l'espace C, i.e. une expansion des concepts ainsi que la production de nouvelles connaissances, et ce, jusqu'à obtenir une conjonction, i.e. le passage de concept à connaissance. Sources: Hatchuel and Weil 2009, Agogué 2012

Notons que le processus de création de connaissances tel qu'il est envisagé dans la théorie C-K correspond à la production de savoirs nouveaux sur les produits et les procédés selon un régime en partie différent de celui de l'apprentissage organisationnel. En effet, tous les Labs d'innovation, toutes les activités projets, produisent des apprentissages et permettent le développement de connaissances pour les individus et les collectifs. Mais ces connaissances, qui correspondent aux représentations et aux raisonnements mobilisés dans l'action, ne sont pas nécessairement des savoirs reconnus comme originaux, pertinents et cohérents par la communauté scientifique ou par des communautés professionnelles nationales ou internationales qui les valident. Parce que l'innovation de rupture met les collectifs en situation d'incertitude radicale, elle peut être amenée à puiser dans des connaissances plus « fondamentales » et est elle-même en situation de produire, en retour, des connaissances inédites.

② Innovation incrémentale et conception réglée

La problématique de l'innovation de rupture tend à concerner un nombre croissant d'entreprises, mais ne concerne qu'une petite partie de leur portefeuille d'activités. Les autres produits-services continuent à faire l'objet d'innovations constantes et à un rythme soutenu, mais ces innovations relèvent de l'innovation incrémentale et d'un autre type de raisonnement de conception, celui de la conception réglée. Il s'agit, par exemple, de créer la nouvelle version d'un produit ou d'un logiciel en le dotant de nouvelles fonctionnalités pour faire face à de nouveaux besoins ou pour tirer profit de nouvelles opportunités technologiques permettant de diminuer les coûts ou d'accroître la fiabilité. Les projets qui relèvent de la conception réglée peuvent être longs et complexes et impliquer des dizaines de collaborateurs répartis sur toute la planète, mais ils ne sont pas associés à l'incertitude radicale caractérisant l'innovation de rupture qui transforme l'identité des produits et des services et qui nécessite la production de connaissances nouvelles. Les projets de conception réglée répondent à un cahier des charges défini à l'avance qui suppose la mobilisation de connaissances qui sont en principe déjà disponibles, même s'il faut les agencer de manière originale dans l'offre nouvelle qui sera constituée.

Notons que les produits et les services conçus par l'innovation incrémentale concernent l'interne autant que l'externe. Le terme d'innovation

est souvent utilisé de manière étroite pour désigner les produits et les services de l'entreprise destinés à ses clients ou à ses usagers. Mais comme le précise déjà Schumpeter (1999) dans ses travaux fondateurs, l'innovation peut-être également une innovation de procédé qui transforme les modalités de production à l'intérieur des firmes. Dans un contexte où l'essentiel des emplois relèvent du tertiaire numérisé, ces innovations de procédé sont le plus souvent des innovations de processus qui impactent l'organisation des entreprises et leurs règles de gestion. L'innovation de procédé et l'innovation gestionnaire sont intimement mêlées dans l'univers tertiaire.

De ce point de vue, la distinction entre invention et innovation ne se fait plus selon le critère de l'adoption d'un produit ou d'un service par le marché, mais selon le critère plus large d'une validation par l'usage en externe ou en interne, dans l'esprit de la définition de Norbert Alter (2000, 2010). C'est l'appropriation de l'invention au sein de l'organisation qui permet de considérer que celle-ci débouche sur une innovation transformatrice. Cette approche est convergente avec la tendance actuelle qui se préoccupe de l'expérience des collaborateurs en considérant que ceux-ci sont autonomes par rapport aux offres de service de la technostructure, notamment de services numériques, et sont des clients internes de celle-ci.

Mais l'innovation incrémentale, comme l'innovation de rupture, requiert des qualités particulières, celle de l'entrepreneur schumpétérien enclin à la prise de risque, ou encore celle du déviant de la sociologie de l'innovation, prêt à remettre en cause les normes au nom de son attachement aux valeurs supérieures de l'entreprise (Merton 1966, Alter 2010). Le développement de ces attitudes et de ces compétences correspond à la troisième finalité des Labs.

③ Transformation, apprentissage culturel et innovation ordinaire

En effet, pour un nombre important de Labs, l'objectif principal est d'abord et avant tout de contribuer au changement en transformant les manières de faire et les manières d'être, le plus souvent avec la médiation du numérique. Cette transformation peut elle-même se concrétiser dans une diversité de secteurs qui peuvent être, outre les activités projets elles-mêmes, des activités liées à des processus récurrents de l'entreprise ou des activités émergentes.

Ces objectifs de transformation visent, selon nous, à encourager les capacités « d'innovation ordinaire » au sens défini par Norbert Alter, car la créativité et l'engagement ne se rencontrent pas uniquement dans des projets de conception reconnus et dotés de ressources dédiées. L'innovation ordinaire, au sens où nous l'appréhendons ici, est d'abord liée à la capacité d'invention locale de chacun dans ses tâches et son métier. Elle se double d'une capacité de coopération permettant d'engager des collègues dans une logique de don réciproque, au sens de Caillé ou d'Alter, mais aussi sur une capacité de projection dans le futur sur la base de l'identification d'enjeux communs.

Cette propension à la « futurité » est à la base des projets dans leur dimension anthropologique qui précède et qui conditionne leur formalisation dans l'organisation. Car, pour qu'il y ait innovation, il faut qu'il y ait d'abord des inventions, des inventions réalisées en toute autonomie et parfois en opposition aux normes du travail prescrit. C'est ce que montre l'histoire d'Elmar Mock relaté dans l'ouvrage qu'il rédige avec Gilles Garel (Garel & Mock 2016) où il raconte comment le développement « en perruque » d'un savoir-faire en injection plastique permettra, après moult péripéties, de déboucher sur la conception de la Swatch en révolutionnant l'entreprise et le secteur d'activité.

Les Labs qui donnent la primauté à la transformation et à l'innovation ordinaire travaillent conjointement sur plusieurs objectifs. Pour les managers, il s'agit de développer une capacité d'écoute et d'accompagnement des initiatives des collaborateurs pour passer d'une logique de contrôle à une logique d'autonomisation et de pouvoir d'agir). Pour les collaborateurs, il s'agit de développer des capacités d'initiative et le goût d'entreprendre qui ont parfois été refoulés lors de leur socialisation au sein d'organisations dont les règles de gestion sont complexes et qui possèdent de nombreux niveaux hiérarchiques.

Mais l'engagement dans l'innovation ordinaire n'est pas un processus simple et univoque. Comme le souligne N. Alter, le mouvement continu qui caractérise les organisations conduit le collaborateur à éprouver son ambivalence vis-à-vis des changements en étant tour à tour « porteur de l'innovation, mais aussi défenseur de formes socialement établies ou réfugié dans un rôle marquant sa prise de distance » lui permettant de se préserver quand le mouvement est incontrôlé (Desbois 2001). L'important est d'éprouver cette dynamique

sans rester figé dans une posture statique alors que le contexte peut évoluer, comporter des menaces, mais offrir aussi des opportunités.

Pour tous, il s'agit d'apprendre collectivement à mieux gérer les moments de travail coopératif, notamment synchrones, qui doivent être l'occasion de conversations productives et efficaces et pas de routines épuisantes et stériles. Un apprentissage qui est très souvent lié à la capacité à s'approprier un environnement numérique souvent trop foisonnant dont l'usage implique toujours d'être reconçu de manière créative selon les caractéristiques du milieu d'activité.

❶ Trois types de valeurs, de pilotage et d'évaluation

Bien sûr, les trois problématiques des Labs que nous avons distinguées pour faciliter l'analyse ne s'opposent pas et sont souvent complémentaires, le tout étant une question de degré. En particulier, le développement des aptitudes à l'innovation ordinaire, qui alimente l'innovation incrémentale comme l'innovation de rupture, est un objectif sous-jacent à l'ensemble des Labs. Mais leur positionnement dans l'organisation et la nature de leurs services les font s'orienter de manière dominante dans l'une des dimensions.

En résumé, les Labs sont donc susceptibles de produire trois types de bénéfices pour l'entreprise qui donnent lieu à des gammes de services, des principes d'animation et des modalités d'évaluation en partie distincts :

- ils sont en mesure de produire de nouveaux « concepts » et de nouvelles « connaissances » permettant de transformer l'identité des produits dans l'innovation de rupture ;
- ils renforcent les projets et accélèrent leur capacité à « délivrer » en facilitant les apprentissages et la création de relations dans l'innovation incrémentale ;
- ils produisent une nouvelle culture de l'innovation ordinaire dans toute une gamme d'activités potentiellement récurrentes en transformant les manières d'être et de faire pour accroître l'efficacité du travail coopératif.

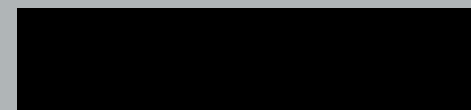
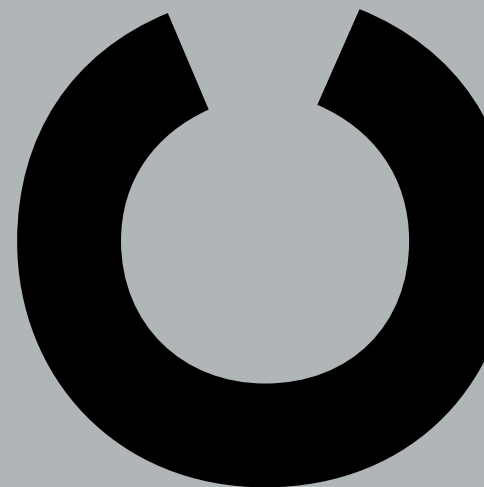
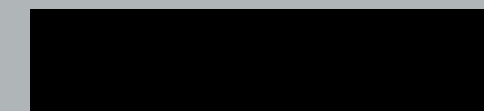
Les acteurs des Labs sont sûrs d'une chose, apprise par l'expérience : le positionnement du Lab — de ce qu'il traite et ce qu'il ne traite pas — doit être précis. Des bonnes pratiques ressort tout d'abord la nécessité d'afficher clairement les focales :

L'affichage des partis-pris est fondamental car les offres d'accompagnement et de transformation sont nombreuses dans les organisations, pilotées par des directions transverses telles la transformation, l'innovation, les ressources humaines ou le digital.

S'inscrire dans le panorama des offres existantes et préciser sa singularité est vital : ce que fait le Lab, ce qu'il ne fait pas, en quoi il est complémentaire d'autres approches...



au studio Papillon, Lab de Cartier



ON ACCÉLÈRE

ON ACCULTURE

ON INNOVE

**ON TRANSFORME
LE BUSINESS OU
LES ACTIVITÉS**

**ON CRÉE DES
EXPÉRIENCES
CLIENTS**

**ON TRAVAILLE
AUTREMENT**

Un Lab, un périmètre...

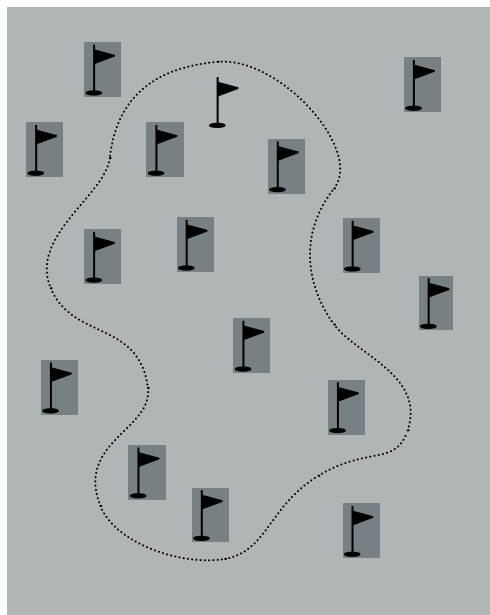
Pour compléter cette question de la « raison d'être » ou du « positionnement », on parle aussi souvent de « périmètre » (scope en anglais), pour définir le terrain de jeu d'un Lab, c'est-à-dire le champ thématique du Lab. Ce périmètre délimite les activités, ainsi que la nature des sujets et projets qui seront accompagnés par le Lab.

Nous l'avons vu, il peut s'agir d'un périmètre opérationnel et/ou stratégique. Il peut se limiter à un enjeu ou à un programme précis au sein d'une Business Unit (branche), d'une Direction métier, d'une fonction support, d'une aire géographique, etc.

Il est préférable d'amorcer un Lab avec un périmètre bien défini, de gérer éventuellement des exceptions en acceptant d'accompagner ponctuellement des sujets hors périmètre, puis de faire évoluer sur la durée ce périmètre.

Cette évolution peut être opportuniste, par exemple si le Lab est attaché au sponsorship* d'un manager qui change lui-même de job, s'il faut conquérir de nouveaux soutiens parmi les dirigeants pour assurer la pérennité du Lab, ou encore si des urgences ou des crises bouleversent les priorités.

L'évolution du périmètre du Lab peut également être planifiée en mode *start small and scale up* (commencer petit, puis mettre à l'échelle), pour servir d'abord des sujets accessibles (moins complexes, présentant un enjeu et une visibilité moindres...), puis un champ de plus en plus large et stratégique.



Parfois, il s'avère très délicat d'investir certains périmètres. Par exemple, il arrive que le Lab veuille proposer des formations spécifiques aux pratiques d'innovation collaborative, mais que le Service formation souhaite garder la main sur ce type d'activités.

Dans tous les cas, il est impératif que le positionnement du Lab soit très lisible et efficacement communiqué, aussi bien pour continuer à bénéficier des autorisations et de la protection de la hiérarchie, que pour faciliter l'accès au Lab des projets et de leurs porteurs.

De même, le curseur entre la stratégie et l'opérationnel doit être bien placé et doit se mouvoir constamment : pas trop proche du soleil trop longtemps, ni trop loin des enjeux réels et immédiats de ceux qui créent la valeur au quotidien dans les équipes-terrain.

Si le positionnement du Lab s'ajuste en permanence, il doit toutefois préserver l'essentiel. Quoi qu'il arrive, il s'appuie sur des principes de design, des fondamentaux qui contribuent à sa pertinence, auxquels il vaut mieux ne pas renoncer sans de bonnes raisons.

Ainsi, il ne faut pas tomber non plus dans le piège de fournisseur de méthodes : il est essentiel de communiquer sur ce à quoi servent ces méthodes et ne pas les diffuser sans accompagnement ; les méthodes ne sont que des outils au service d'une intention, et ne sont pas une raison d'être.

De même, « attention aux discours trop injonctifs sur le changement » et sur l'impératif d'innovation, qui précipitent les collaborateurs dans une sorte de panique coupable ou de résistance. Cela les pousse souvent à s'emparer de méthodologies ou de pratiques de manière approximative et contre-productive, ce qui génère invariablement de la défiance et du discrédit vis-à-vis des efforts du Lab.

collaboration autour d'un sujet complexe, à l'aide du prototypage et de la modélisation visuelle (approche Parkour) Business Lab — Air Liquide



**TU N'ES
PAS LE
PATRON**

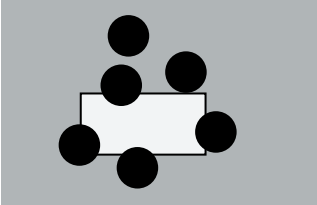
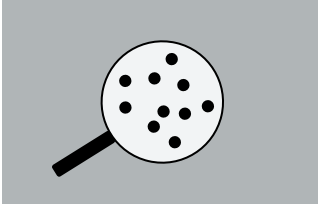

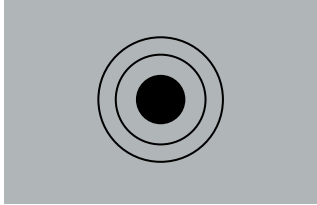
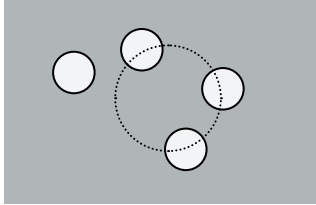
V S

**TU NE
SERS
À RIEN**

1.3 - UN LAB POUR QUI ?

Le Lab sert tant le management que les collaborateurs, et parfois un cercle extérieur de parties prenantes : c'est un parti-pris fort, qui doit être compris de tous et qui doit se concrétiser dans le fonctionnement et dans l'activité du Lab.

Un Lab contribue à repositionner le management comme « système incitatif ». Le Lab doit également apporter aux collaborateurs, à chacun quelque chose : « Ça me sert, dans l'exercice de mon métier, de mon projet, de mon initiative ». En cela, la bonne pratique est l'inclusion.

<p>Le Lab sert une diversité d'acteurs :</p>	 <p>des collaborateurs pour retrouver une capacité d'action, pour essayer, développer la motivation, apprendre, réinventer le boulot, retrouver du sens, progresser, gagner en efficacité</p>	 <p>des clients et usagers pour bénéficier de produits et de services plus pertinents et accessibles</p>	 <p>des chefs de projet pour accélérer ses projets autrement</p>	 <p>des sponsors (commanditaires) pour matérialiser une vision, transformer l'organisation, développer la collaboration, optimiser les ressources, atteindre des objectifs</p>	 <p>des acteurs externes partenaires ou parties prenantes de certains projets</p>
	<p>« IL NE FAUT PAS RÉSERVER L'ACCÈS AU LAB À CERTAINS PROFILS QUI EN AURAIENT LE DROIT. »</p>				

« IL NE FAUT PAS RÉSERVER L'ACCÈS AU LAB À CERTAINS PROFILS QUI EN AURAIENT LE DROIT. »

« NWOW »

Le HiLab d'Harris Interactive
Il est à destination de l'interne comme de l'externe. En interne : acculturation, décloisonnement, nouvelles manières de travailler (New Ways Of Working ou encore NWOW). À l'externe : accompagner les clients dans leurs démarches d'innovation.

L'AZAP de la FDJ
Il est au service de tous les collaborateurs et de leurs projets, pour autant qu'ils soient centrés sur l'opérationnalisation de la stratégie de l'entreprise. Cela signifie qu'il est ouvert à tous les porteurs de sujets et de projets qui se trouvent sur le chemin critique de cette stratégie. Pour autant, il peut s'agir de projets très concrets et techniques, voire totalement expérimentaux.

Horizontalité ?

Lorsque le Lab déploie son activité dans de bonnes conditions, il peut inclure et accompagner des porteurs de projets à fort enjeu, intrapreneurs, inventeurs marginalisés, agitateurs réprimés, managers déterminés à faire bouger les lignes, collaborateurs inspirés ou curieux, acteurs externes hautement contributifs.

Grâce à un environnement ouvert, adaptatif et décalé, à des manières différentes d'aborder les problèmes et d'associer des parties prenantes diverses à leur résolution, à des modes relationnels moins formels, à un rythme alternant accélérations et prises de recul réflexives, grâce aussi à un état d'esprit subtilement transgressif, il se crée un espace-temps « autorisant », favorisant explicitement la mobilisation des énergies par la motivation intrinsèque de chacun, une parole plus ouverte, un passage plus fluide de l'idée à l'action et donc à la solution.

Cela peut contribuer une meilleure reconnaissance envers ces profils, et donc à une plus grande horizontalité dans toute l'entreprise ou l'institution, une forme d'aplatissement de la hiérarchie pragmatique, un *leadership** tournant permanent qui favorise le foisonnement créatif, les arbitrages audacieux et pertinents, l'obtention rapide de résultats, la qualité des relations... Un Lab est peut-être une composante de « l'entreprise libérée ».

**CHACUN PEUT TROUVER
UNE ZONE DE LIBERTÉ POUR
REPRENDRE LE POUVOIR, LA
CAPACITÉ D'ACTION.**

TU N'ES PLUS UN PION.

Un Lab, c'est bien le lieu du faire, au service d'enjeux précis, où chacun trouve sa place et devient véritablement acteur.

D'ailleurs, un visiteur qui voudrait juste observer sera un frein à l'engagement des autres, il est recommandé de lui trouver une occupation, même simple et courte, qui contribue aux activités du Lab et le positionne aussi dans cette logique d'engagement. Par exemple : rédiger un retour d'expérience, donner un coup de main logistique, accueillir les participants à une session...

Ainsi, les relations avec les parties prenantes du Lab demandent un soin particulier, et ce dans des modalités de co-construction : il est essentiel de toujours codesigner avec les utilisateurs les modalités de fonctionnement et les cas d'usage du Lab. C'est ce qui permettra un accompagnement pertinent des projets, frugal en moyens, dans la durée. Ces boucles de co-construction/expérimentations/feedback* sont au cœur du fonctionnement atypique des Labs.



illustration par Antoine Cossé pendant la journée Lab des Labs

Stakeholder Management*
Voici quelques bonnes pratiques de management des parties prenantes, partagées par les acteurs des Labs :

- se connecter, être connecté aux autres initiatives de manière proactive
- accompagner dans la durée plutôt que des sessions one shot (sporadiques)
- mettre en réseau le sponsorship* stratégique
- former un comité pour évaluer les nouvelles initiatives et assurer la cohérence
- embarquer le management intermédiaire pour démultiplier
- proposer des parcours expérientiels de 2 h pour diffuser et communiquer sur le Lab
- recueillir des feedbacks à chaud et à froid (3 mois après session) pour évaluer l'impact
- co-construire avec les clients internes pour éviter l'effet « plouf »
- faire venir des clients finaux

**UN LAB,
2 C'EST**

UNE EXPÉ

RIMEN

**PERMA
NENTE**

TATION

2.1 - UN DISPOSITIF EN MOUVEMENT

Garder le cap et être toujours partant pour en changer.

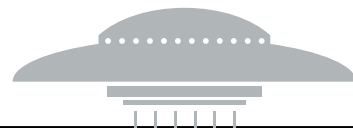
Le risque de dispersion du Lab est fort. On veut embrasser trop de sujets, trop d'approches et le Lab perd en lisibilité et en impact. On veut simplifier et clarifier en limitant le périmètre et les services délivrés par le Lab, et on exclue avec un dispositif qui se fige. Il s'agit donc d'être précis et agile concernant la proposition de valeur, les activités, le fonctionnement. Il est essentiel de les remettre en question régulièrement.



présentation de l'offre de services du Studio Papillon, le Lab d'innovation de Cartier

Avec une focale sur les besoins concrets de l'organisation, le Lab se vit et s'expérimente avant d'en décréter tous les tenants et aboutissants.

Expérimenter et apprendre de l'expérience. Expérimenter et décrypter la valeur produite, à partir d'hypothèses simples. Faire et penser simultanément. Le Lab est un lieu où les réalisations démontrent et les discours décryptent. Ce principe est plutôt nouveau dans les organisations: la clé est de faire parler celles et ceux qui vivent le Lab, au lieu de faire parler l'institution.



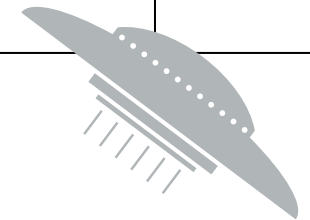
La nature d'un Lab est ainsi d'être toujours en questionnement et en mouvement.

Ces évolutions permanentes font des Labs des structures atypiques dans les organisations: entre des directions et des services, généralement avec des équipes réduites, leur nature doit associer la robustesse à la capacité d'épouser d'autres formes en permanence.

Miroir de l'évolution de l'entreprise et de son système, un Lab évolue constamment. En cela c'est une expérimentation et il est bon de se penser en tant que tel, différemment des autres entités de l'organisation. En 3 ans, un Lab peut avoir pivoté 4 fois!

Un Lab a donc sa temporalité propre, mais son cycle de vie se cale quand même sur la temporalité de son environnement. Par exemple, si le Lab sert les besoins d'un programme précis dont la fin est programmée, cette échéance correspondra vraisemblablement aussi à la fin du Lab. Ou pour le moins à un sérieux pivot dans son périmètre.

Au moment de sa mise en place, un Lab se pose un peu comme un OVNI au milieu des cultures. Il faut garder ce parti-pris singulier, mais sans rigidité, en évoluant en même temps que l'ensemble de l'organisation évolue, mais toujours plus vite!



2.2 - LA DIMENSION « TIERS » D'UN LAB

Définition des tiers lieux par la Coopérative des Tiers-Lieux :

« Les tiers lieux, appelés aussi espaces de travail partagés et collaboratifs désignent des lieux de travail où la créativité peut naître entre différents acteurs, où la flexibilité répond aux difficultés économiques du champ entrepreneurial. Ils permettent aussi aux personnes de trouver une solution alternative au fonctionnement traditionnel, de croiser des mondes qui ne se seraient pas rencontrés par ailleurs, de favoriser des échanges. L'aspect bottom-up est fondamental. »



Aurélien Mohr



Aurélien Mohr

Cela dit, un tiers lieu est en principe destiné à servir la vie sociale de la communauté et ne se trouve ni à la maison ni au travail. Un café ou un FabLab de quartier, un jardin partagé, une médiathèque ou un espace de coworking ouvert sont autant de tiers lieux, mais ce ne sont pas des Labs tels que nous l'entendons ici. Il existe cependant des similitudes entre les Labs d'innovation collaborative internes et les tiers-lieux.

Les responsables de Labs affirment par exemple que le lieu physique est un outil essentiel dans le dispositif. Qu'apporte cette matérialisation dans un lieu nouveau, créé à partir d'anciens bureaux ou de réaménagement des locaux ? La création d'un lieu rend possibles des pratiques nouvelles, en délimitant un espace accessible, mais protégé. Ces pratiques répondent aussi aux critères des tiers lieux : espaces de travail partagés et collaboratifs, solutions alternatives aux modes de travail habituels, lieux où l'expression de chacun et l'émergence (bottom-up) sont fondamentales.

vues de La Forge, le Lab de la ville de Fontenay-sous-Bois

« METTRE À DISPOSITION
LES INTELLIGENCES ET
LES RÔLES NÉCESSAIRES
POUR QU'UN PROJET
FONCTIONNE »



Julien Fernandez

vue de l'AZAP, le Lab de la FDJ

Cette particularité « tierce » a son importance et fait d'un Lab un objet organisationnel atypique. Par ses missions collaboratives, le Lab est un espace de transversalité potentielle : y viennent tous les départements de l'entreprise, tous les niveaux hiérarchiques, toutes les générations, les partenaires externes, les clients, les usagers, des designers, des artistes, des entrepreneurs et des scientifiques.

Par les collectifs qu'il réunit, par les mini-sociétés ou écosystèmes qu'il accueille, ce qui s'y joue est très précieux : la possibilité de mettre à disposition les intelligences et rôles nécessaires pour qu'un projet fonctionne, au-delà des frontières des départements en interne et des frontières de l'organisation à l'externe.

Les Labs, symptôme d'un nouveau stade de l'innovation par « transgression accompagnée »

La généralisation des Labs peut être vue comme correspondant d'une accélération de l'innovation intensive qui transforme les organisations en « métabolismes génératifs, producteurs de création collective, de nouvelles formes d'entreprises et de collectifs solidaires » (Hatchuel et al. 2017). Cette période est notamment celle de l'accélération de la transition numérique dans un contexte de transition écologique qui suscite un renouvellement des produits, services et procédés qui est systémique et constant. Dans cette phase, les trois types d'innovation que nous avons décrits sont souvent amenés à se confondre.

Dans le modèle de l'innovation ordinaire décrit par Alter, le caractère transgressif de l'innovation était en partie toléré parce qu'il permettait d'accompagner une transformation avant une phase de renormalisation où les innovateurs qui avaient réussi pouvaient être reconnus et réintégrés dans l'organisation formelle. Mais dans la situation actuelle, de manière encore plus paradoxale, la dimension transgressive de l'innovation est parfois promue par le haut management lui-même, conscient des risques concurrentiels nouveaux associés aux transitions. Tout en étant garant de l'ordre, il incite lui-même à une forme de désordre, non sans placer parfois les collaborateurs dans un système de « double contrainte » complexe.

Cette nouvelle configuration est associée au passage de l'innovation ordinaire, qui correspond à un contexte où les organisations restent caractérisées par la recherche d'ordre et de régularité et qui tolère la déviance inventive parce qu'elle pourra ensuite la renormaliser. Au stade de la « transgression accompagnée », il n'y a quasiment plus d'état stable correspondant à des marchés connus et prévisibles (Zacklad 2019). La majorité des organisations doivent orienter une partie de leurs équipes sur le modèle des industries de prototype alors que la R&D ne concernait jusqu'alors qu'une toute petite partie des effectifs. L'émergence des Labs d'innovation collaborative nous semble représentative de cette époque.

Pour faire face aux exigences de renouvellement de leurs offres et de leurs procédés, les entreprises encouragent la mise en place de nouveaux dispositifs qui plongent les équipes dans des contextes permettant de faciliter la création, les échanges transversaux, les nouvelles manières travailler en groupe et de manager les équipes. Elles sont conscientes de la nécessité de « casser les codes » et sont donc prêtes à donner des espaces de liberté même si cela implique de reconnaître des propositions et des rencontres qui étaient jusqu'alors proscrites.

**« LA DIMENSION
TRANSGRESSIVE
DE L'INNOVATION EST
PARFOIS PROMUE PAR
LE HAUT MANAGEMENT
LUI-MÊME »**

2.3 - PÉRENNISER ET SE RENOUVELER

LE REGARD DES ÉQUIPES DE LABS

LE REGARD DES ÉQUIPES DE LABS

3
principales conditions de pérennisation ont été identifiées :

partager les pratiques, les savoirs du Lab

documenter l'évolution des pratiques et outils de son Lab

rendre largement accessible cette documentation

accompagner (attention aux apprentis sorciers qui voudraient répliquer sans comprendre)

bien intégrer le système de l'entreprise

articuler au mieux avec DRH et Direction de la Communication

mix entre sujets cœur-business critique/ process internes/bien-être au travail

mix équipe interne-externe à doser selon la phase

multiplier les expérimentations sur des nouveaux terrains

communauté : champions, ambassadeurs, catalyseurs

évolution des prestas externes vers la formation, le mentorat, la certification

maillage de différents Labs internes & externes

gérer le cycle de vie d'un Lab

expérimenter au préalable

montée en puissance progressive

en cas de perte d'engagement : abandon/réplication + augmentation du périmètre/adaptation

pivoter si baisse de performance ou d'attractivité, ou en cas d'opportunité stratégique

Avec ou sans lieu, un Lab, c'est d'abord une équipe avec un esprit et des méthodes.

Un Lab change le rapport au pouvoir, mais ne remet pas en question le leadership* et l'autorité.

Logique de service: définir très clairement quels moments du cycle de vie des projets le Lab accompagne.

Le rôle des managers devient de créer les bonnes conditions pour ceux qui produisent la valeur.

PRINCIPES DE LONGUE VIE

Tous les sujets ne doivent pas passer par le Lab: les critères doivent être lisibles.

Un Lab doit rester radical, disruptif, militant du «faire société», avec prosélytisme ;-)

Un Lab d'innovation n'est pas un département R&D.

Un Lab doit montrer ce qu'il fait et les résultats qu'il obtient.

Relevons que le parti pris le plus fortement exprimé est que la réinvention constante est la principale condition de pérennisation et de déploiement à l'échelle. Voici comment peut s'ajuster cet équilibre:

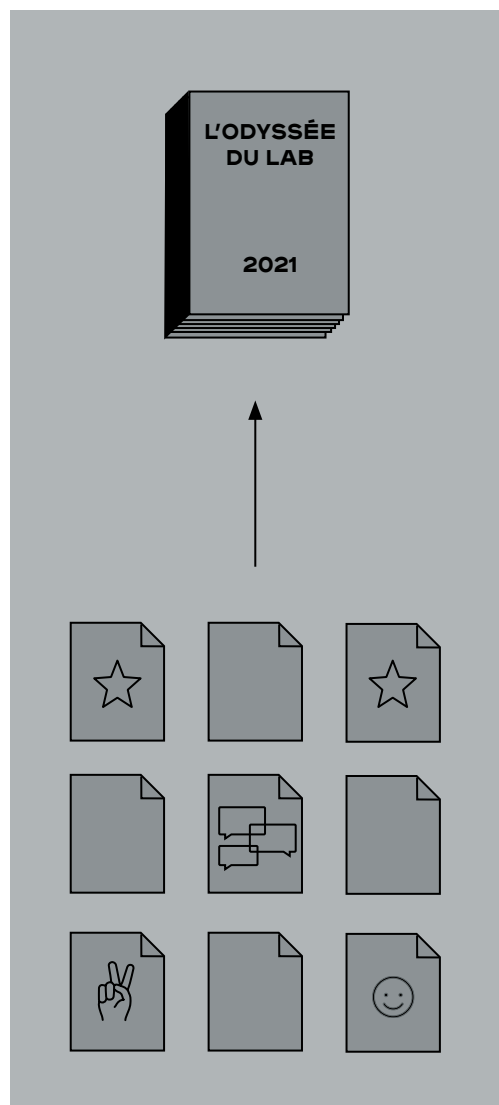
<p>Les acteurs des Labs ont une très forte conscience de l'impératif d'essaimage. Ils conçoivent le plus souvent leurs dispositifs comme pouvant se projeter et se répliquer facilement, leur modèle ou leur référentiel pouvant aisément être repris par d'autres équipes.</p>	<p>Nos recommandations pour essayer :</p>		
<p>L'essaimage est un travail d'acculturation au-delà des projets pour cultiver un terreau fertile. C'est une « révolution culturelle » à entretenir sur la durée.</p>	<p>Impliquer, former ou mandater des relais, correspondants, des « catalyistes »,</p> <p>c'est-à-dire des collaborateurs qui ont un rôle d'agent du changement ou un rôle de recrutement et d'accompagnement des parcours professionnels au sein des RH. Définir comment animer ces rôles, quels objectifs, éventuellement quels contrats, incitations ou chartes à proposer.</p>		<p>3 designer en conséquence</p> <p>Quelques idées :</p>
	<p>1 créer des rôles</p> <p>Développer un réseau d'ambassadeurs « officiels ».</p> <p>Une communauté de pratique, bien identifiée, qui relaie l'intention et l'information, qui capture et diffuse des témoignages, qui se soutient au-delà du Lab. Fédérer la communauté, repérer les intrapreneurs et activistes de l'innovation collaborative, maintenir la motivation. Cette communauté peut être ouverte en interne, et aussi à l'externe.</p>	<p>2 rendre accessible</p> <p>Imaginer des formats et supports de diffusion.</p> <p>Animer des capsules (mini-formations), des conférences, des journées portes ouvertes, une semaine « café de l'innovation ». Proposer des formations internes (par exemple à la facilitation). Mettre en ligne des MOOCs. Démystifier et faciliter l'appropriation des objets et outils. Ouvrir un centre de ressources.</p> <p>Se doter d'une capacité mobile, pour mener certaines activités ailleurs que dans les locaux du Lab.</p> <p>Aller au-devant des collaborateurs là où ils travaillent. Tester le concept « de pop-lab », espace éphémère itinérant qui présente les mêmes caractéristiques que le Lab, mais en version légère.</p> <p>Assurer le SAV des sessions,</p> <p>autrement dit : diffuser des livrables de synthèse ce qui a été produit et les prochaines étapes des projets accompagnés. Élaborer des cas d'usage pour donner à voir à partir de cas pratiques...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="radio"/> se centrer sur des sujets opérationnels <input type="radio"/> demander aux sponsors* comment les participants peuvent prolonger les travaux au-delà des sessions <input type="radio"/> packager l'offre du Lab en créant des « sessions à emporter » <input type="radio"/> initier des sessions ouvertes sur des questions du moment <input type="radio"/> proposer des guides ou tutoriels pour réinventer les réunions <input type="radio"/> valoriser des compétences du futur <input type="radio"/> proposer une offre « CoDir » <input type="radio"/> intégrer l'essaimage dans l'offre de service

2.4 - LA DOCUMENTATION COMME IMPÉRATIF

Documenter, cela veut dire tout d'abord que les équipes capturent, archivent et rendent accessible ce qui a été produit dans le cadre de l'accompagnement des projets. Mais parce qu'un Lab est une expérimentation, au-delà de la documentation des projets accompagnés, c'est la conduite de cette expérimentation qui doit être documentée avec soin et constance.

Tout au long du cycle de vie du Lab, il est indispensable de consacrer du temps à consigner ce qui aura marqué sa singularité. Il ne s'agit pas seulement de garder la trace des indicateurs, mais aussi d'écrire l'histoire humaine qu'est le déploiement d'un Lab: questions ouvertes, tentatives réussies et ratées, pivots dans les principes ou le fonctionnement, ajustements du dimensionnement et de l'offre de services, éléments de contexte influant sur les variations de l'activité, choix et renoncements, divergences de vues, efforts de positionnement et d'outreach*, troubles de gouvernance, dynamiques d'équipe, représentations, perceptions et émotions, interactions avec les parties prenantes, réalisations et impacts, apprentissages, manques, inspirations...

Le Lab s'applique donc à lui-même les principes guidant toute expérimentation rigoureuse: observation du contexte, identification des problèmes à résoudre, formulation d'hypothèses, tests & feedbacks*, apprentissages et pivots éventuels. Il n'est pas rare qu'un Lab pivote une ou deux fois par an, parfois radicalement. L'entreprise ou l'institution elle-même évolue et un Lab est au service de ces évolutions. Par construction, il est amené à évoluer en permanence et cette dynamique doit être traçable et lisible au travers de la documentation.



**La documentation rend possible
le mouvement permanent
attendu d'un Lab :**

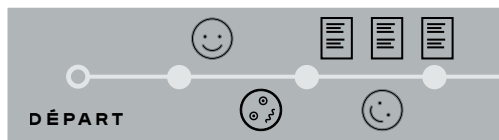
**regard critique et logique
d'amélioration continue**

**... et alimente la démonstration
de sa valeur :**

**preuve par l'engagement
+ preuve par l'impact !**

Pourquoi documenter ?

Oui, l'amélioration continue et la démonstration par la preuve sont deux très bonnes raisons de documenter. Il y a d'autres raisons de consentir à cet effort, peut-être moins évidentes au premier regard, mais tout aussi pertinentes.



Embarquer des nouveaux membres dans l'équipe ou dans la communauté du Lab

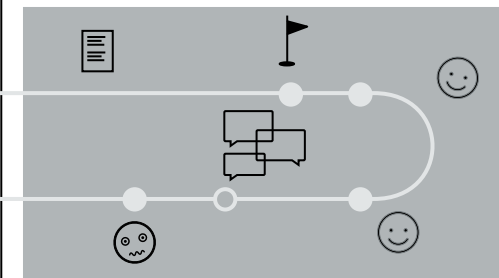
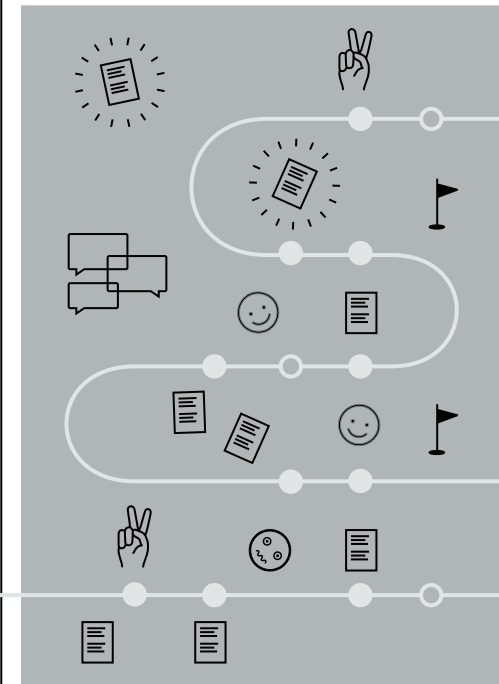
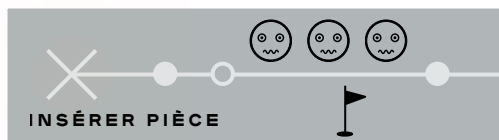
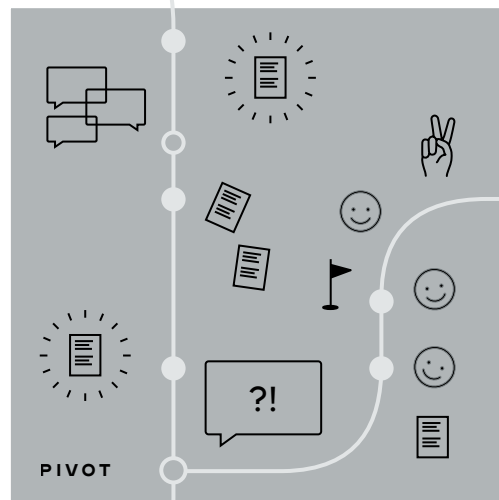
En parcourant l'historique du Lab, il est bien plus facile de comprendre ce qu'il est, ce qu'il fait et pourquoi. La documentation est un accélérateur d'embarquement et contribue significativement à la montée en compétence des opérateurs et contributeurs du Lab. Au-delà de ces cercles, nombre de managers et collaborateurs dans l'organisation sont intéressés de comprendre les ressorts internes du dispositif, et comment il s'est inscrit dans le paysage. Si la démarche est décryptée et rendue lisible, l'appropriation sera d'autant plus grande par tous.

Donner l'exemple

L'équipe d'un Lab prend des risques, et se remet en question fréquemment. Elle adapte tout le système du Lab aux besoins et aléas, elle évolue avec agilité et ouverture, ses efforts sont orientés client et impact. Elle développe des pratiques managériales et opérationnelles innovantes. Tout ceci est de nature à inspirer les autres. Il est essentiel d'être conscient de cette responsabilité, pour contribuer à transformer l'entreprise ou l'institution en profondeur, et dans la durée.

Progresser

La mémoire est courte, le turn-over efface une partie des souvenirs. Si l'on peut s'éviter de refaire les mêmes erreurs en les documentant, tant mieux. Au cours du déploiement d'un Lab, des choix ont été faits pour de bonnes raisons, et des renoncements aussi. Même si le contexte a changé, ces informations aideront aux décisions futures.

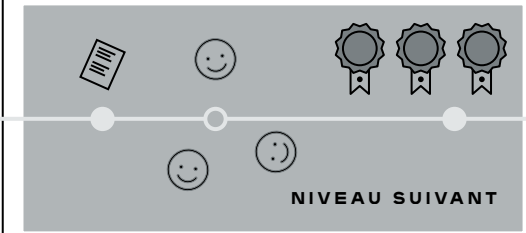


Alimenter la recherche

De très nombreuses organisations ont ouvert des Labs en interne, mais les impacts de ces démarches sont encore très mal mesurés, tant d'un point de vue des sciences sociales qu'économiques.

Contribuer aux communs

Fournir des retours d'expérience aux chercheurs leur permet en retour, à terme, de contribuer à évaluer et ajuster.



Connecter avec une large communauté inter-organisations et internationale d'innovateurs, qui progresse dans ses pratiques en partageant les avancées, les doutes, les tentatives...

S'inspirer d'autres pionniers fait gagner du temps, de l'énergie et des moyens. Bénéficier de ce type d'apports précieux suppose de partager sa documentation. Soit en la publiant directement en ligne ou sur supports imprimés, soit en participant à des rencontres et échanges avec d'autres équipes de Labs. Ce livre est lui-même un élément de documentation.

Essaimer

Plus généralement, et parce que les Labs sont des organismes vivants, toutes ces raisons convergent en une dynamique essentielle, celle de la reproduction. Amusant, certes, mais cela se traduit très concrètement par l'essaimage ou la réplication qui sont des mécanismes à haute valeur ajoutée pour le rayonnement de l'organisation, la rapidité d'adaptation, le déploiement fluide de solutions innovantes, la diffusion de bonnes pratiques. C'est-à-dire tout ce qui concourt à l'excellence opérationnelle, à la valeur perçue par les clients et bénéficiaires, à l'efficacité, à la diminution du risque, à l'amélioration des conditions de travail et au bien-être des collaborateurs.



2.5 - MESURER POUR PROGRESSER ET CONVAINCRE

mesurer, ça fait suer tout le monde, mais on ne peut pas y couper pour pérenniser et s'améliorer

systematiser, voire automatiser la remontée des datas

penser « mesure » dès le design initial

faire simple, concret, autoporteur de sens

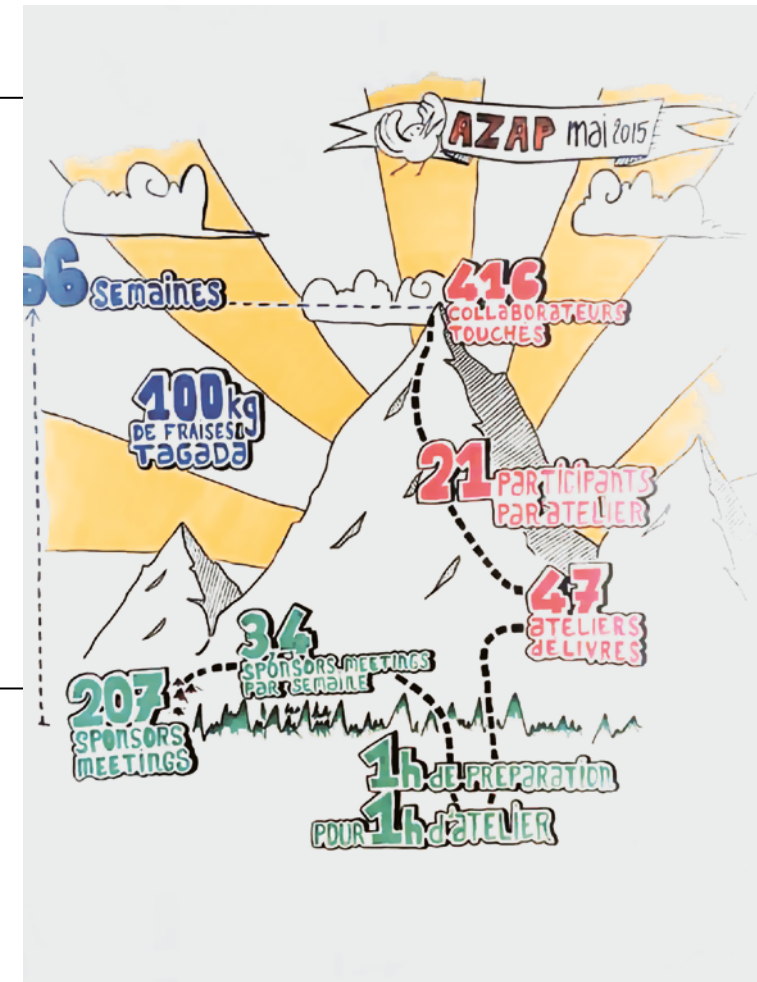
**les Take Aways
(les trucs à emporter)
de la mesure
des Labs**

à chaque « client » ses indicateurs

communiquer régulièrement les données

itérer le système, et mettre à jour les supports, sans blague!

mesure end to end (de bout en bout), à chaud et à froid, avec et pour toutes les parties prenantes



La mesure est un élément de design à intégrer dans le dispositif de run (conduite des opérations) du Lab. Des outils de suivi doivent être conçus sur mesure pour cela, chaque Lab ayant ses besoins particuliers.

Évaluer un Lab

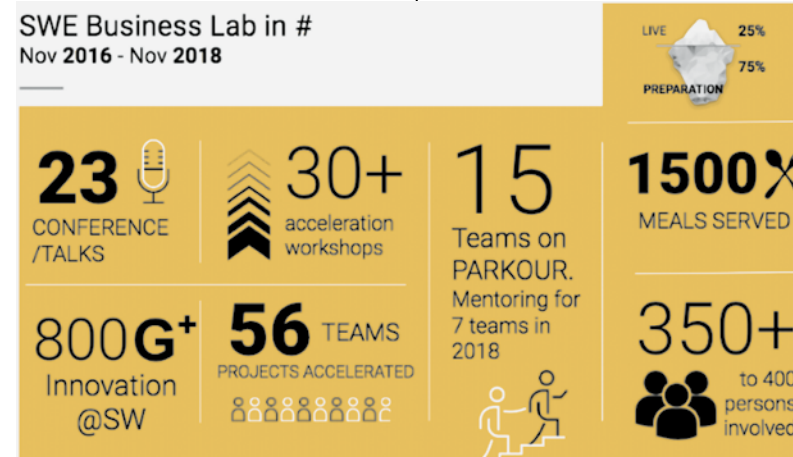
Dans la plupart des cas, les indicateurs quantitatifs sont renseignés à chaud, à l'occasion des réunions de pilotage hebdomadaires : nombre et type de sessions ou d'actions, nombre de participants et contributeurs, typologie des sujets et projets accompagnés, temps passé à préparer, délivrer, assurer le suivi, etc. Il s'agit bien ici de montrer des chiffres.

La dimension qualitative est bien plus difficile à évaluer, parce qu'elle est subjective et diffuse. Elle se joue sur deux dimensions fortement complémentaires, quels que soient la nature et les objectifs du Lab.

Pour tenter de jouer le jeu de la métrique, posons l'équation $i = e \times r$

L'évaluation doit servir à évaluer l'impact (i) du Lab. Les deux facteurs interdépendants de cet impact sont l'expérience vécue (e) et les résultats obtenus (r).

La qualité de l'expérience vécue par toutes les parties prenantes au contact du Lab se mesure plutôt à chaud, pendant les opérations ou juste après, à l'occasion de courts moments de réflexivité. Cela permet de prendre un peu de recul, ou de hauteur de vue, pour partager ce qu'on a traversé, donné et reçu, ressenti, appris, et sur la manière dont cela pourra être exploité par la suite.



$$i = e \times r$$

Des moments plus longs dédiés à la réflexivité peuvent être aussi organisés de temps en temps en équipe, pour échanger plus en profondeur, passer en revue ces expériences, renforcer sa capacité individuelle et collective à aller de l'avant, se fixer des ambitions pour l'avenir. La mesure de l'expérience est donc aussi une prise de conscience des efforts à fournir. *feedback** et *feedforward**.

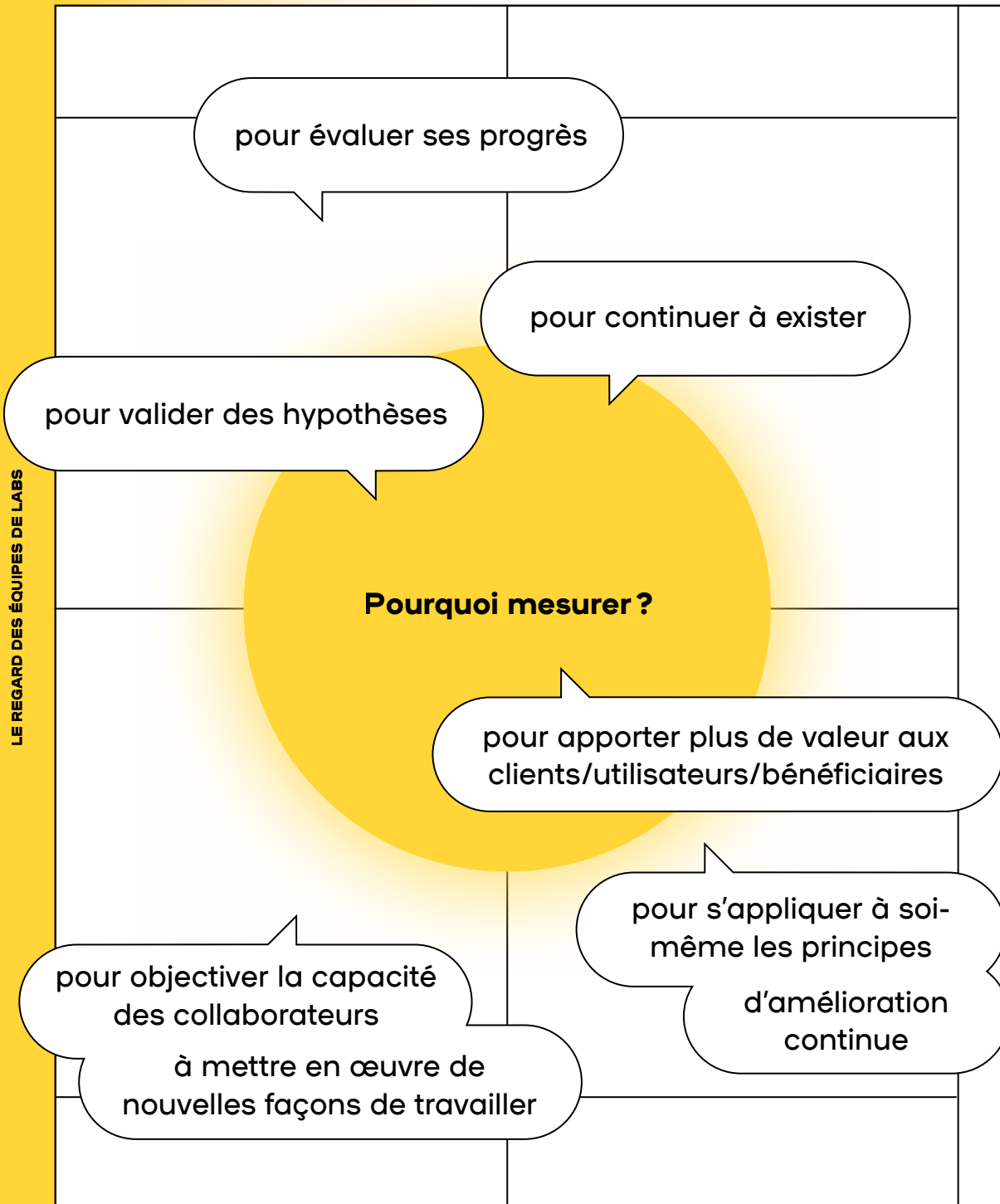
Les résultats obtenus peuvent être de nature très diverse. Toutefois, le plus souvent, leur mesure ne peut se faire qu'à froid. Certes, si l'objectif d'une session du Lab est de sortir rapidement un plan d'action ou un nouveau produit, il est possible de savoir tout de suite si l'objectif est ou non atteint. En revanche, ce qu'on saura plus tard, c'est si ce plan d'action

était réaliste ou si le nouveau produit était viable. Si l'un des résultats attendus est le changement de culture dans l'organisation, il faudra également évaluer sur du temps long, sauf à engager des moyens considérables pour étudier l'évolution de ce qu'on appelle les micro-gestes : les attentions, réflexes, interactions, pratiques du quotidien...

Pour le moment, les seuls moyens que je connais pour évaluer les résultats de manière informelle, c'est d'entretenir la relation avec les parties prenantes du projet, de programmer des entretiens après quelques semaines ou quelques mois, et d'être à l'écoute des signaux (forts ou faibles) qui arrivent, souvent par la bande, jusqu'aux oreilles de l'équipe du Lab.

L'autre astuce est de remplacer le concept d'évaluation par celui de *feedback*. En sollicitant des *feedbacks* des utilisateurs, puis en leur demandant, plus tard, s'ils pensent que leurs *feedbacks* ont été suffisamment pris en compte dans l'évolution du Lab.

Pour finir, mentionnons l'indicateur-roi : la fidélité. Comme pour tout service ou produit sur le marché, si les clients et utilisateurs reviennent, c'est qu'ils sont satisfaits. Ou bien qu'ils n'ont pas le choix. Faire la différence entre les deux est souvent assez facile... il suffit de regarder s'ils reviennent à reculons !



Pour Jacques, Brigitte et Muriel, des mesures différentes

Jacques, participant d'une session, a besoin de :

- pouvoir contribuer réellement à un projet
- passer un bon moment
- apprendre
- sentir le bénéfice de sa présence
- reconnaissance
- comprendre ce qui se passe après

Brigitte, sponsor* de session, a besoin de :

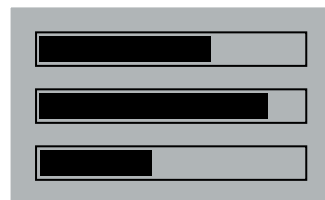
- définir les critères avant la session
- atteindre des objectifs qui contribuent à sa mission
- progresser en conduite d'équipe et de projet
- faire progresser son équipe en autonomie et performance
- mesurer les impacts sur la qualité de son projet
- estimer les gains en temps et en moyens
- temps et moyens économisés
- évaluer s'il n'y avait pas un autre moyen de faire, plus rapide et avec moins d'efforts

Muriel, sponsor stratégique du Lab, a besoin de :

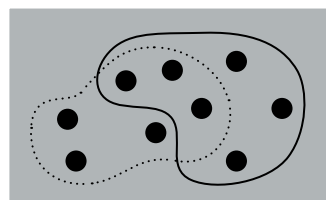
- atteindre les objectifs stratégiques
- transformer l'organisation
- assurer le ROI (retour sur investissement) du dispositif
- mesurer le delta coût si on le faisait faire à l'extérieur
- vérifier périodiquement l'adéquation du Lab avec la stratégie

Chaque Lab, en fonction de son environnement et de ses attentes, devra définir ses propres indicateurs d'activité et de performance.

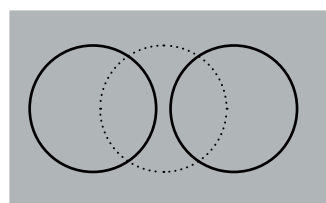
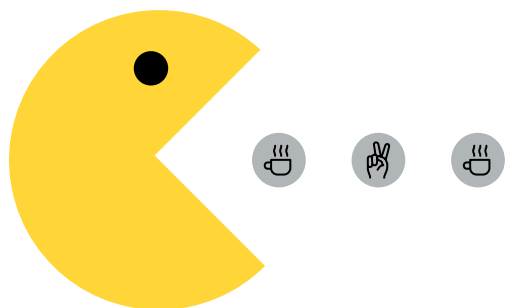
Voici cependant quelques pistes moins conventionnelles, mêlant quantitatif et qualitatif, qui sont actuellement explorées :



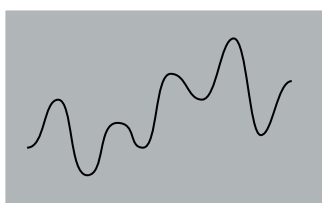
mesurer le «taux d'aventure» des utilisateurs, en s'inspirant des récents jeux vidéo en monde ouvert, qui mesurent ainsi la progression des joueurs



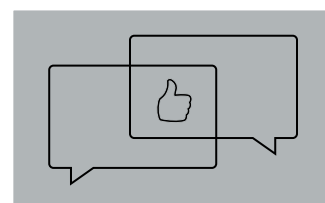
suivre l'évolution du périmètre thématique d'un lab, c'est-à-dire de la nature des sujets qu'il accompagne, sous forme de cartographie dynamique



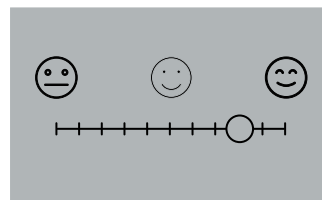
comprendre si les sujets les plus stratégiques, les plus urgents, les plus transversaux, les plus complexes passent ou non par le Lab



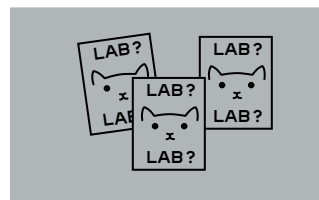
établir des corrélations entre fréquentation du Lab et indicateurs de QVT (qualité de vie au travail)...



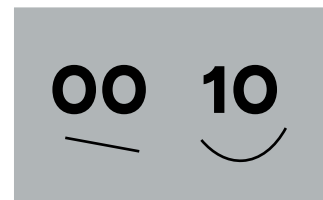
savoir si les utilisateurs du Lab ont recommandé le Lab à d'autres utilisateurs potentiels, combien de fois et à qui



mesurer la pertinence du Lab par le degré de confiance exprimé par les utilisateurs, ainsi que par les non-utilisateurs



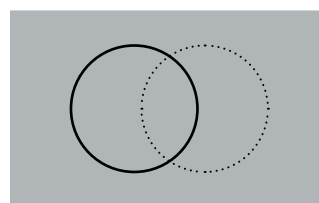
mesurer la curiosité suscitée parmi les collaborateurs, en analysant les comportements devant un poster ou une vidéo dans le hall d'accueil



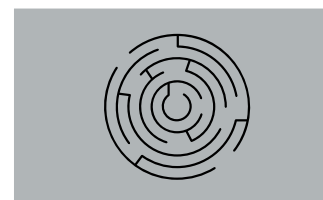
dans un questionnaire, demander de noter le Lab de 0 à 10, sur les critères suivants : courageux, visionnaire, rapide, attirant, etc.



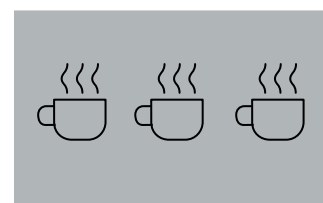
lancer une campagne de recrutement pour l'équipe du Lab en interne, puis en externe, et comparer le nombre et la typologie des candidats



lancer une consultation en interne pour concevoir un nouveau Lab qui remplacerait l'existant, et mesurer l'écart entre les deux



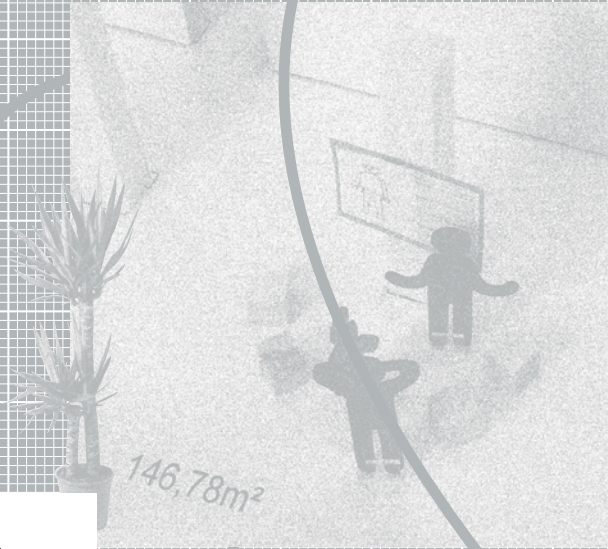
mettre au défi n'importe qui dans l'entreprise ou l'institution de trouver un problème que le Lab ne saurait pas résoudre en une semaine



corrélér l'usure de la moquette, la consommation de bonbons et l'utilisation de la machine à café du Lab avec les indicateurs de santé des utilisateurs ;-)

3

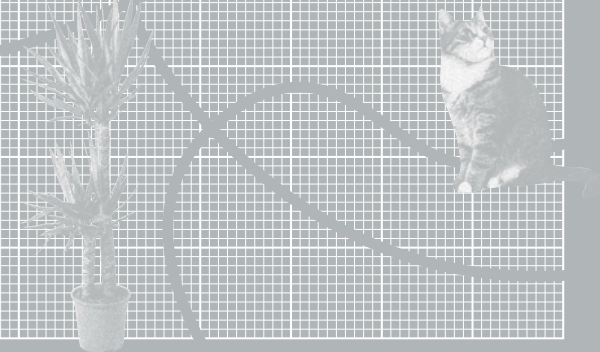
LAB,



D'EMPLOI

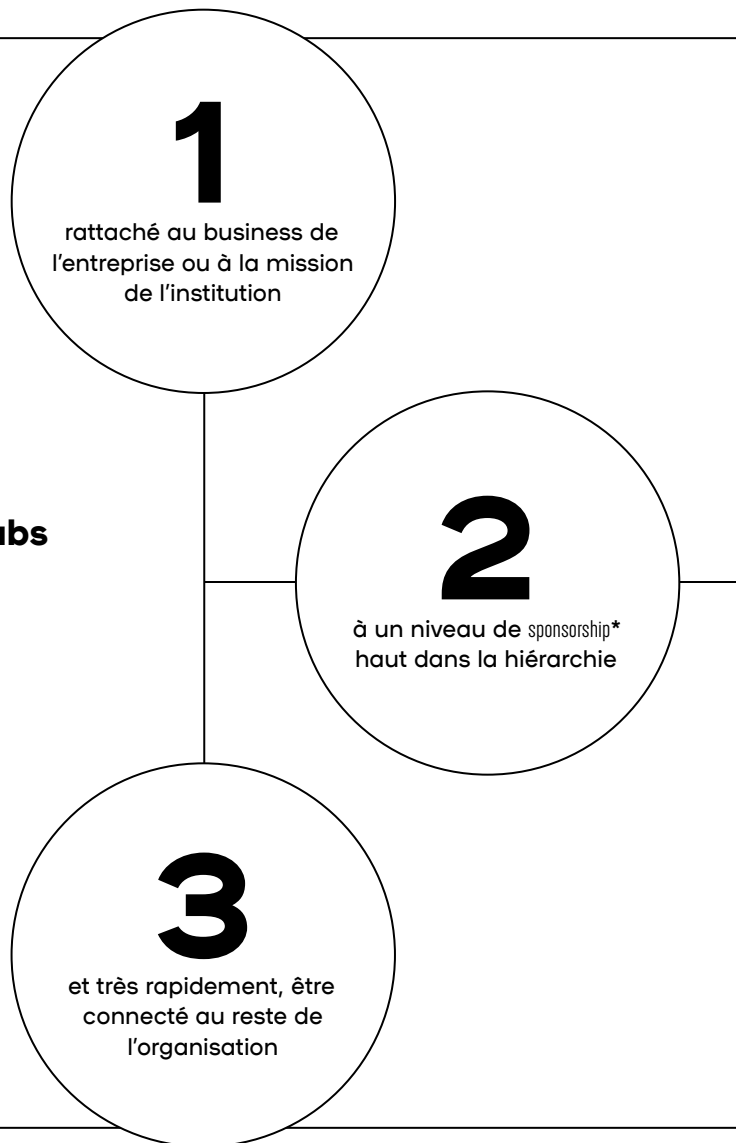


MODE

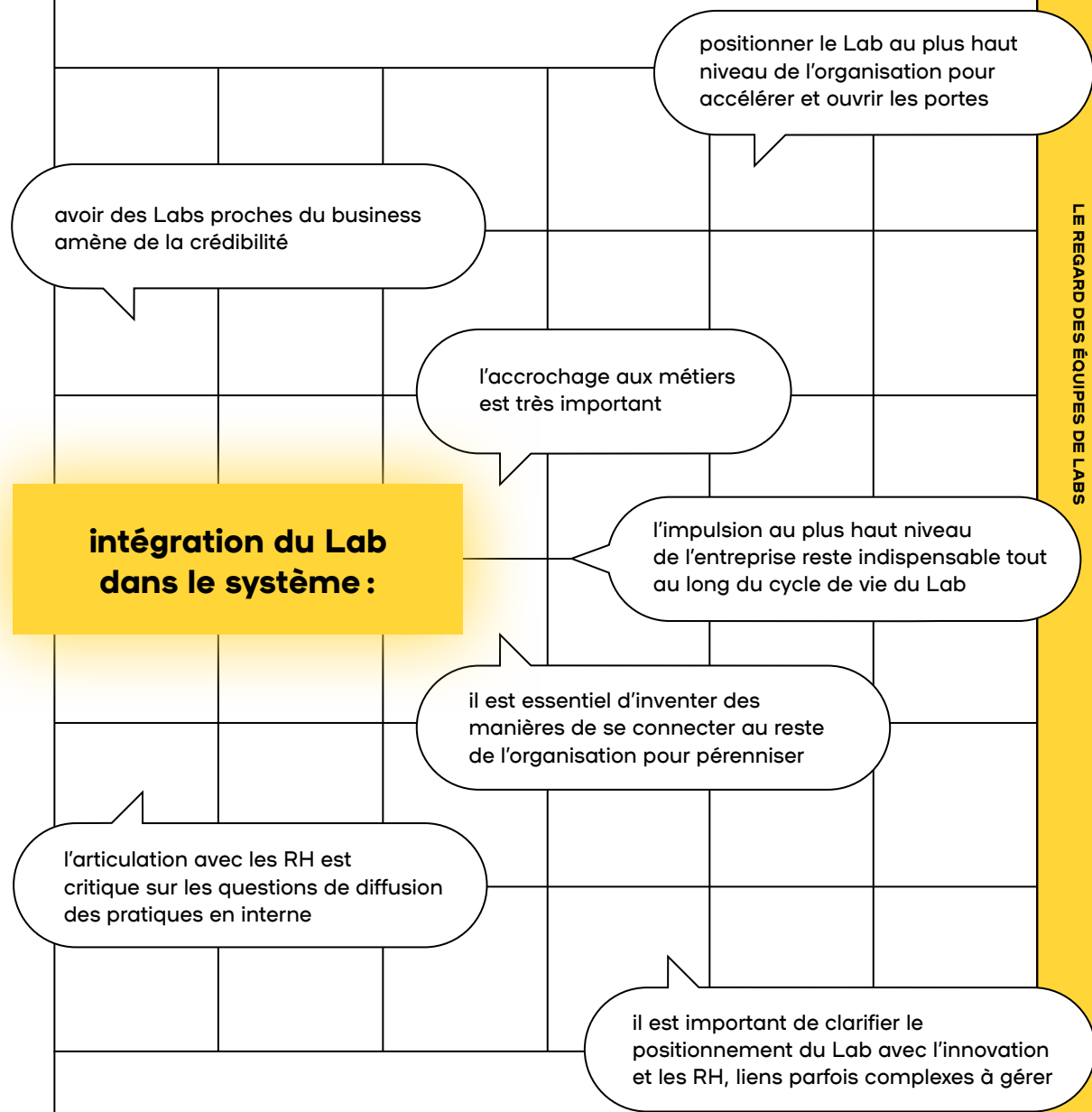


3.1 - GOUVERNANCE ET PILOTAGE D'UN LAB

les acteurs des Labs sont unanimes, un Lab doit être :



Réunir ces trois conditions exige de mettre en œuvre une gouvernance inclusive et collaborative, ce qui favorise une intégration harmonieuse du Lab dans l'organisation.



Quelques modèles de gouvernance

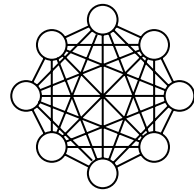
AZAP FDJ

Le sponsor* stratégique principal du Lab AZAP est le directeur général de FDJ. L'AZAP est rattachée à la direction de la transformation, elle-même rattachée à la direction des relations humaines et de la transformation (DRHT), fer de lance de la transformation et des nouveaux modes de fonctionnement de FDJ.

Un CoPil a pour vocation de gérer la dynamique, identifier les sujets critiques à traiter, déléguer la responsabilité de la préparation des ateliers. En rythme de croisière, il arbitre entre les différents sujets qui émergent en fonction des priorités et s'assure que le funnel (ou le pipe, c'est-à-dire les sujets dans les tuyaux) reste alimenté pour une utilisation optimale du dispositif.

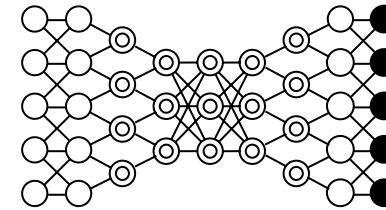
Innovation Lab UEFA

Le Lab est rattaché à une nouvelle entité appelée « Intelligence Center », dédiée à la stratégie des données (collecte, traitement, exploitation, valorisation des données). Il est autonome et pas dans une division traditionnelle pour éviter les luttes de territoire et disposer d'un accès direct au top management.



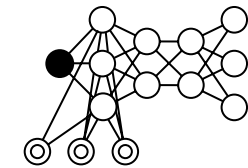
Le Lab France Stratégie

Le sponsor stratégique est le commissaire général de France Stratégie. La sponsor opérationnelle est la secrétaire générale.



LIEN CGET

La création du Lab LIEN est en négociation à l'heure actuelle, mais cela ne nous empêche pas de poursuivre nos actions. Rien n'est vraiment officiel aujourd'hui. En revanche, on vient nous voir, il y a du besoin ! On est identifié et on fait envie sur la façon de travailler. On a la posture, mais on n'est pas encore mûrs sur les processus et l'offre. C'est une volonté qui vient du terrain.

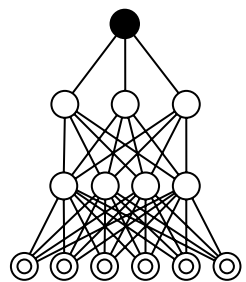


CNAM et Hospice général de Genève

Les Labs sont rattachés au secrétariat général et explicitement soutenus par la direction générale.

Transformation SUEZ

Le Lab est rattaché au directeur de la transformation, lui-même directement rattaché à la direction générale France.



Studio Papillon Cartier

Le Lab ayant été créé à titre expérimental par le président, il lui est rattaché directement afin de garantir les conditions de cette expérimentation. Il est envisagé qu'au terme de 2 à 3 ans, sa place dans l'organisation soit reconsidérée en tenant compte de l'évolution du Lab, et de l'évolution de l'entreprise dans son ensemble.

Business Lab Air Liquide

Le (South West Europe) Business Lab a été lancé par la Direction de la communication, membre du CoDir de l'entité France. Il s'agissait de créer un accélérateur de projets qui aurait aussi comme effet de booster l'attractivité de la filiale, pour les clients, pour les employés et pour l'actionnaire. Nos formats d'accélération et notre positionnement business ont bien décollé dans les équipes. Le concept du Business Lab c'est « gratuit, mais avec engagement », et on essaye vite au lieu de s'interroger longuement. Des éléments concrets de la transformation de l'entreprise sont visibles. Des évolutions d'organisation ont accéléré notre rapprochement avec la direction générale du cluster (France/Espagne/Portugal/Italie). Désormais 100 % consacré à l'innovation, nous avons ouvert un second Business Lab en Espagne et nous restons au plus près des projets business et stratégiques en ayant une bonne visibilité des enjeux et une très bonne accessibilité aux sponsors.

Smart Collab Airbus

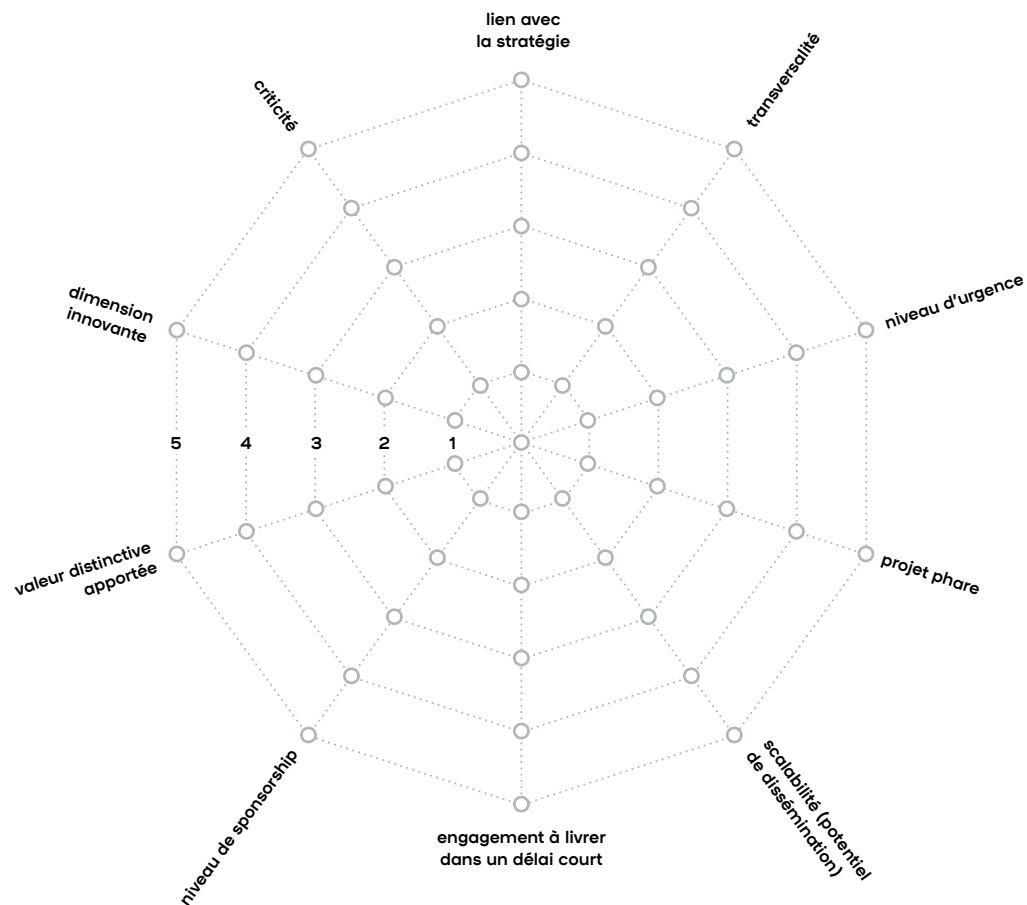
Il existe actuellement trois, et bientôt quatre dispositifs Lab, tous initiés et soutenus par le vice-président en charge des programmes ingénierie. Ainsi la galaxie Smart Collab Airbus aujourd'hui c'est :

- le Smart Collab central e-motion,
- un Smart Collab dans le département de l'informatique PLM Airbus,
- un au sein du programme de transformation digitale du groupe,
- un en création prochaine chez Airbus Defence & Space.

Le plus important est que les Smart Collabs restent proches des opérations pour conserver à la fois la capacité de comprendre les problématiques business, mais aussi d'avoir la légitimité de travailler avec les équipes concernées.

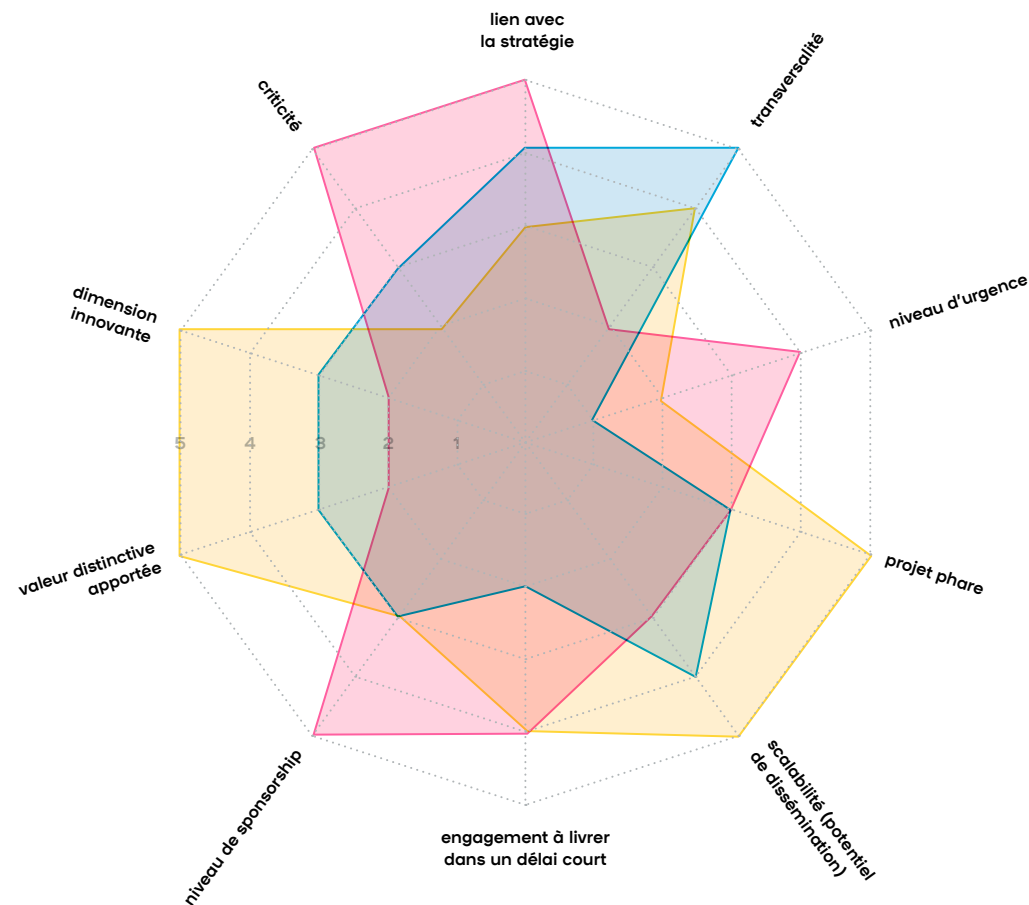
critères de priorisation

Voici une trame de priorisation avec quelques critères utilisés dans les Labs.

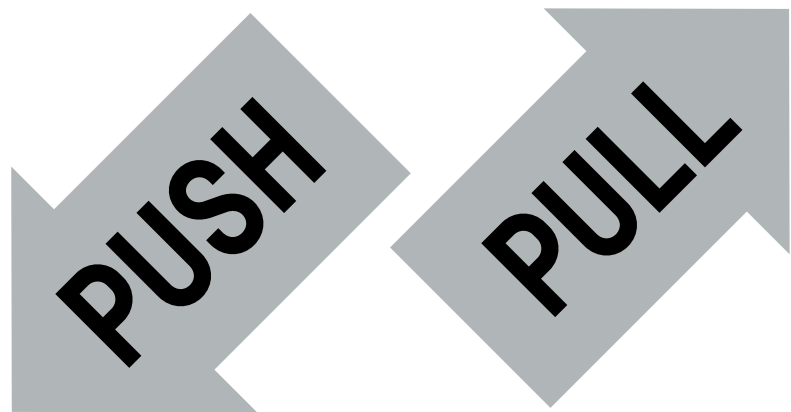


Certains de ces critères sont redondants, reprenez les plus importants ou ajoutez-en d'autres pour créer votre propre radar.

Les critères d'éligibilité des sujets/projets doivent être clairs, transparents et équilibrés, c'est-à-dire viser à couvrir l'ensemble du périmètre défini.



trois exemples de projets aux profils différents



Des projets aussi bien push que pull (émanant de la hiérarchie/émergeant de la base)...

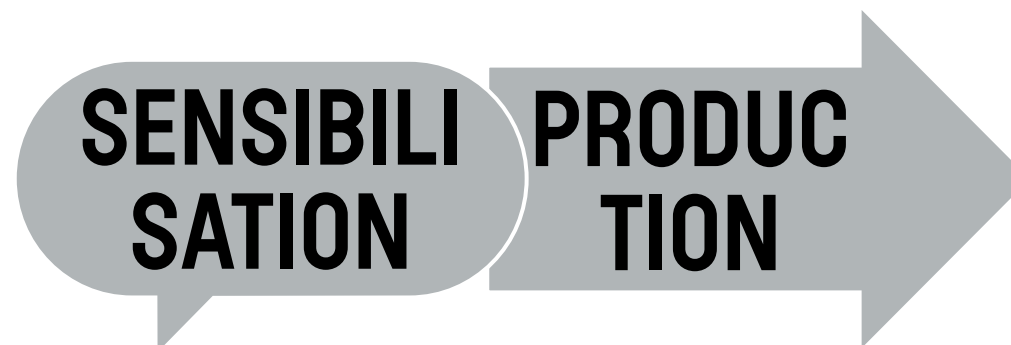


... de build que de run
(développement du dispositif Lab/conduite des activités au service des utilisateurs)...

Les bonnes pratiques des acteurs de Labs révèlent que les équilibres dans le mix d'activités doivent être respectés en permanence.



... stratégiques qu'opérationnels...



... de sensibilisation que de production.

Cet équilibre se retrouve également dans la nature de la coopération en interne et avec l'externe. Il est essentiel de travailler avec des partenaires et prestataires externes pour importer des contributions de haut niveau, ainsi que développer les compétences internes pour démultiplier les effets du Lab et adapter les méthodes à la culture de l'interne.

3.2 - LE LIEU FAIT LE LIEN

À la question « Faut-il un lieu ? », les acteurs des Labs répondent : « Oui, il faut un espace dédié qui permette d'accueillir les temps collaboratifs, parce qu'ils présentent des modalités spécifiques ». Il semble important de vivre ces moments-là ensemble, dans un même espace, à l'intérieur de l'organisation. Cet espace ne ressemble pas au reste de l'entreprise ou de l'institution, mais s'y intègre néanmoins avec une certaine cohérence.



vues de l'OpenLab à la FDJ



Pour vivre heureux... vivons visibles ! Cacher le Lab est dommage. Comme c'est un outil pédagogique, une vitrine et un média, l'idéal est de l'installer stratégiquement dans un endroit très passant, et de le vitrer pour permettre à tous de voir ce qui s'y passe. On limite ainsi l'effet « boîte noire ».

Par ailleurs, avoir la possibilité d'y accéder aussi directement depuis l'extérieur présente des avantages certains : le Lab devient une passerelle entre l'interne et l'externe. Il sera plus facile aux visiteurs externes d'y venir et cela peut même, dans certains cas, changer l'image de l'institution ou de l'entreprise perçue par le grand public.



Dans tous les cas, il apparaît judicieux d'impliquer les parties prenantes et les utilisateurs dans la conception du lieu, en amont de l'aménagement.

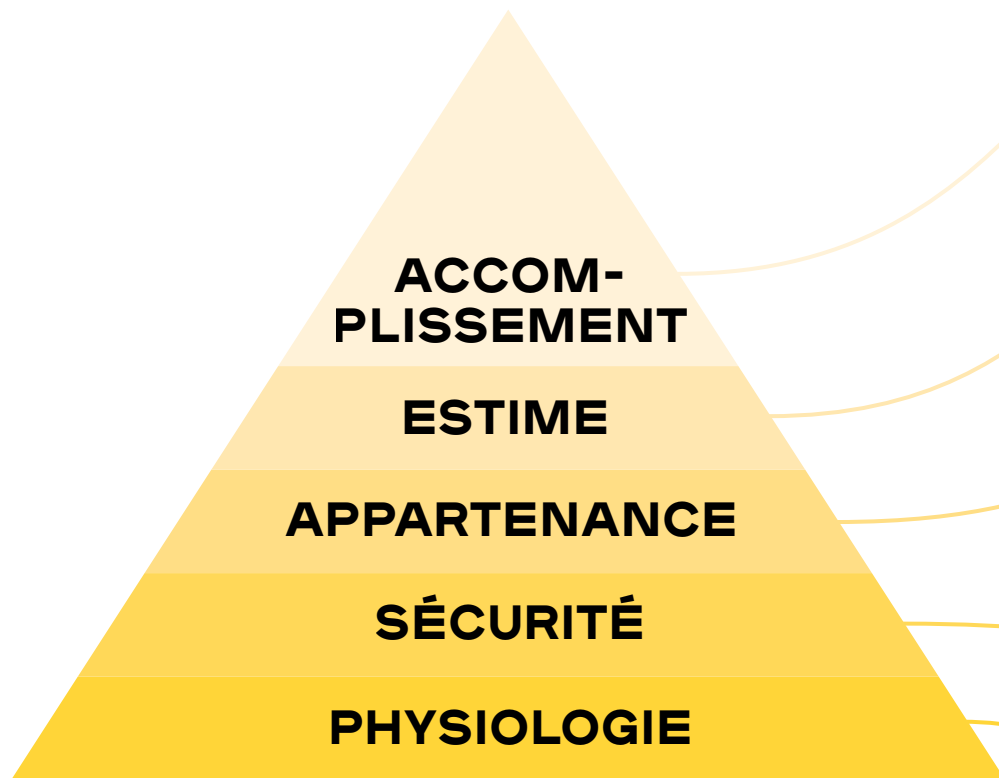
Aucune obligation de tenir compte de toutes les propositions qui émergeront, mais cela peut permettre de trouver des solutions ingénieuses s'il existe des contraintes fortes, et favorise in fine l'appropriation du dispositif par tous. Par exemple, associer les services généraux, la DSI, la Direction de la communication, quelques sponsors* et collaborateurs, des designers, des responsables d'autres Labs, des partenaires...

Pour certains, c'est un environnement très soigné qui propose une ambiance intime, conviviale, « comme à la maison », et ce pour une raison précise : favoriser le confort des rencontres et des conversations que l'enjeu demande.

Pour d'autres, c'est avant tout un espace fonctionnel, frugal et relativement éphémère ; un trop grand investissement sur le confort serait perçu comme contre-productif en termes d'image. Enfin, le Lab est perçu par d'autres d'abord comme un média, et son impact visuel doit être conçu comme une vitrine qui marque et incite à entrer.

POUR VIVRE
HEUREUX, VIVONS
VISIBLES!

Les équipes de Labs proposent l'espace minimum viable que doit représenter un Lab, sous forme de pyramide de Maslow :



- modulaire et flexible pour faciliter la collaboration
- la célébration
- l'expérimentation de nouvelles pratiques de travail
- l'apprentissage
- la production de livrables

- rend tangible et visible la production collective
- fait parler les murs
- rayonne dans l'organisation comme au-dehors

- inclusif et spécifique
- évoque des lieux familiers
- différent, mais cohérent avec l'environnement de l'organisation
- héberge une communauté tournée vers l'innovation collaborative
- avec des règles d'usage communes

- ouvert, mais protégé
- sécurise l'accès et les affaires personnelles
- avec des équipements robustes et intuitifs
- permet la capture et le partage de la production collective
- outillé de technologies fiables et sûres

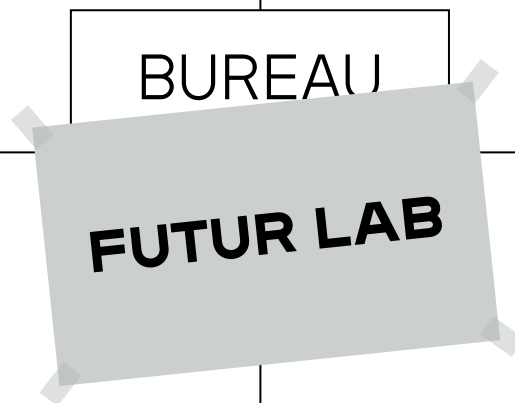
- accueillant, confortable et d'accès facile
- propose nourriture et boissons
- lumineux, aéré et chaleureux
- pratique

L'enjeu du lieu est d'incarner le dispositif dans un espace physique, sur un laps de temps. Le lieu associe une dimension pérenne à une dimension éphémère.

Un Lab sans lieu ?

Le lieu fait le lien, ou au moins y contribue très fortement. C'est un marqueur fort de l'intention, et le fait de dédier une surface au Lab sera compris comme un geste fort de la Direction.

Le Lab est avant tout le centre de gravité d'une communauté. C'est aussi un espace dont les activités sont distinctes de la marche habituelle de l'organisation. Sa scénographie facilite et projette ces usages. Les compétences et équipements requis peuvent y déployer tout leur potentiel. Sa gouvernance et son fonctionnement sont adaptés. Tout cela forme un système, qui doit être visible pour être compris. Il existe cependant des cas où il est impossible de disposer des mètres carrés nécessaires :



Certaines équipes parviennent malgré tout à installer une démarche de type Lab, sans locaux. Le Lab va se jouer entre les lignes, en mobilisant et réaménageant ponctuellement des espaces (salles de réunion, espaces communs, bureaux temporairement vides...). Cela requiert d'être soudés par une grande détermination à déployer des approches d'innovation collaborative au service des projets, jusqu'à former une identité reconnaissable par d'autres moyens qu'un lieu. Ce qui peut aider, d'ailleurs, c'est la perspective d'en obtenir un à terme, et de se sentir en mode « débrouille » en attendant. Par exemple, en apposant sur la porte de son bureau habituel un panneau « Lab d'innovation », pour préfigurer le lieu futur.

Le Lab peut également être totalement virtualisé, sous forme d'une plateforme digitale qui reprend autant que possible les codes d'un espace d'innovation collaborative. C'est un parti-pris très risqué. Travailler sur les interactions humaines sans jamais de présence physique des humains va vite s'avérer très limitant.

Marseille City Lab : ici, des acteurs du monde associatif, de la finance, des promoteurs, des startuppeurs trouvent ensemble des solutions pour l'urbanisation transitoire de certains quartiers de Marseille



Mentionnons aussi les cas de Labs inter organisations dont l'utilisation est ouverte sur réservation à plusieurs entreprises ou institutions, selon des critères précis. Ces dispositifs peuvent accueillir les premiers pas d'un Lab, en attendant de disposer de ses propres locaux. Ils foisonnent aujourd'hui sur tout le territoire français, peuvent accueillir des équipes projet et parfois les accompagner. Ces Labs sont ouverts à l'initiative :

- **d'un opérateur local**, comme le Marseille City Lab, ouvert par le World Trade Center de Marseille,
- **d'une agence**, comme le Schoolab à Paris ou The Camp à Aix-en-Provence,
- **d'un collectif**, comme Les Grands Voisins (Yes We Camp et Plateau Urbain) ou encore le 10co (Codesign-it!) à Paris,
- **d'une collectivité territoriale**, comme La Forge à Fontenay-sous-Bois ou encore le Lab-O en Région Occitanie.

Ces solutions, jusqu'à preuve du contraire, ne peuvent être que temporaires, au risque de ne jamais pouvoir ancrer et déployer un dispositif aisément reconnaissable comme produisant un impact significatif et durable dans l'organisation. Il restera assez confidentiel, exclu, perçu comme une initiative « sous le radar » et artificielle, ce qui ne facilitera pas son adoption par un grand nombre d'utilisateurs.

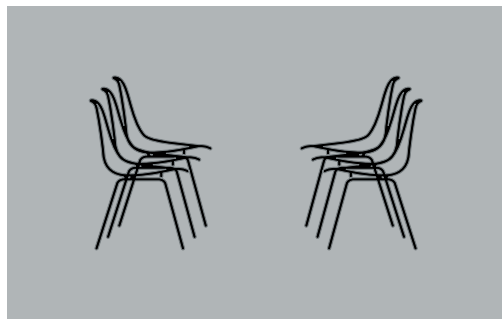
Les équipes de Lab attirent l'attention sur le besoin d'un espace suffisamment grand pour mener plusieurs activités simultanément sans se gêner. Pour pouvoir conduire des sessions qui prévoient plusieurs sous-groupes en parallèle, mais aussi pour permettre de s'isoler pour se concentrer, discuter au calme ou passer un coup de fil.

3.3 - ÉQUIPER UN LAB

Concevoir un espace d'innovation collaborative

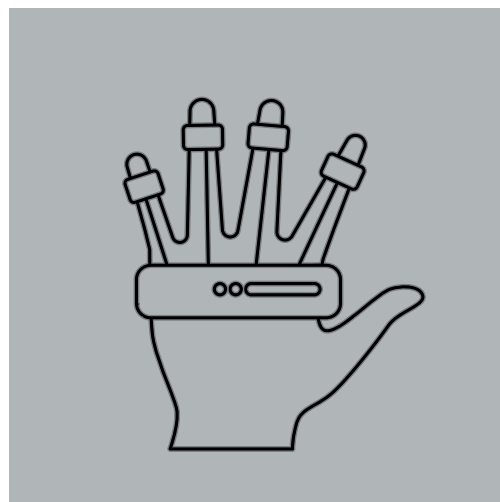
L'aménagement doit donner de l'autonomie. Les espaces doivent être dynamiques, aussi bien visuellement que structurellement. À titre d'exemple, les équipes dont le Lab est équipé d'une estrade ou de gradins fixes, comme une « zone de pitch », le regrettent souvent. Même si c'est assez iconique, cela prend beaucoup de place, et impossible d'utiliser cette partie de l'espace pour autre chose.

Mieux vaut privilégier ce qui est facile à déplacer ou à replier. Éviter le canapé 4 places qui pèse une tonne, le baby-foot massif, la table de plusieurs mètres de long...



Certains équipements sont tout simplement indispensables. Commençons par de grandes surfaces pour écrire et dessiner. Panneaux blancs effaçables et mobiles. Éventuellement des tableaux blancs interactifs. Ces derniers peuvent être pratiques pour collaborer à distance et capturer/partager les travaux réalisés, mais sont chers, complexes et demandent une maintenance technique importante.

Il faudra s'équiper du matériel spécifique exigé par certaines activités, en fonction des services proposés par le Lab. Il peut s'agir de fournitures pour la créativité, de kits de prototypage, de livres, de jeux, de canevas méthodologiques, de postes informatiques pour le développement sur site de solutions digitales, d'un mini-studio de production audiovisuelle, de vidéoprojecteurs, de dispositifs d'immersion en réalité virtuelle ou augmentée, la liste est infinie...



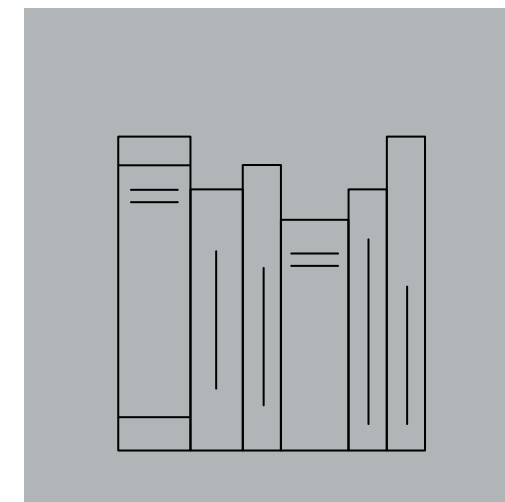
Quelques tables, luminaires, étagères et casiers, un vestiaire, des poubelles, une kitchenette plus ou moins équipée font partie du lot. Naturellement, il faudra aussi des chaises, tabourets, bancs ou poufs. Le pouf, comme le fauteuil ou le canapé, est moins facile à bouger et stocker, mais il se comporte comme un caisson acoustique et diminue donc le bruit ambiant dans l'espace.

La question du bruit est justement centrale. Il ne s'agit pas d'investir massivement pour disposer d'un espace feutré comme les salons d'un grand hôtel, mais de permettre aux utilisateurs de coopérer et cohabiter dans de bonnes conditions. Jusqu'à un certain point, le niveau sonore est plutôt bénéfique. Il donne de l'énergie, stimule la créativité et facilite les rencontres. Au-delà, il génère du stress, de la fatigue et empêche la concentration, voire les conversations. C'est extrêmement difficile de calculer à l'avance le niveau sonore dans un espace. Le mieux est de faire confiance à son intuition et à l'expérience d'autres Labs, puis de rectifier si le résultat n'est pas satisfaisant. Par exemple, en ajoutant des tapis, coussins, rideaux, panneaux acoustiques au plafond... et des occupants pas trop bruyants!



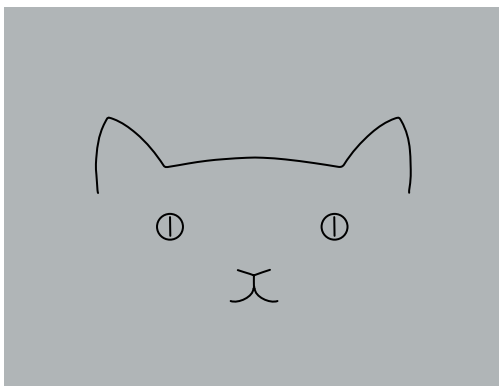
Quelques astuces de facilitation peuvent aussi aider : prises de parole des facilitateurs avec une voix calme, rapprochement des chaises dans un sous-groupe, diffusion d'une musique quasi subliminale en fond sonore, sans paroles, avec de bonnes nappes de basses et un tempo lent...

En matière de dépenses, le bon équilibre est un aménagement léger, plutôt minimaliste, pas trop coûteux. Parce qu'on a le droit de se tromper, parce que les objets s'usent vite dans un espace collaboratif à usage intense, parce que de nouveaux besoins vont régulièrement apparaître... Mais, pour compenser, choisir soigneusement quelques objets très beaux, pour marquer l'œil ou la main, et contribuer à proposer une expérience accueillante et valorisante et pour les utilisateurs.

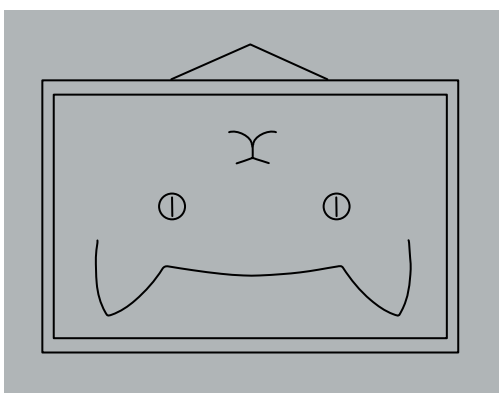


Comme le management visuel, le lieu est en effet l'un des déterminants tangibles et visibles du Lab. Son aménagement répond à des critères bien particuliers. En accord avec la raison d'être du dispositif, au service d'une intention, c'est un espace pour humains, conçu pour des usages spécifiques. Les détails y prennent une importance considérable.

Une idée forte est de mettre en avant le vivant, la nature, avec des plantes, un mur végétalisé, des matières durables et naturelles, et pourquoi pas un chat!

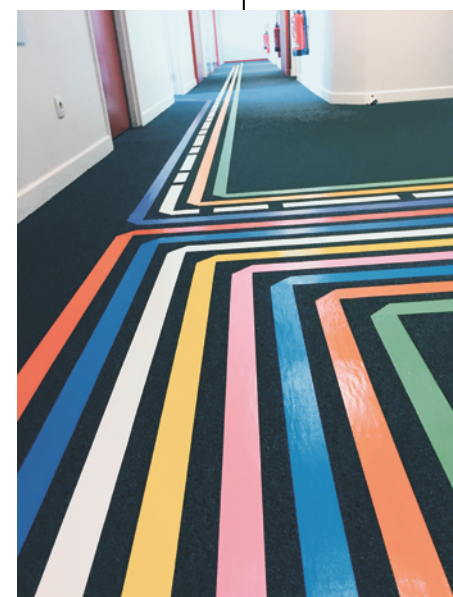


Un principe important: si le Lab doit être très bien intégré avec le reste de l'organisation, il est raisonnable qu'il dispose quand même de ses propres systèmes techniques. Cette autonomie est nécessaire du fait des activités mêmes du Lab. Elles génèrent des besoins de flexibilité et de rapidité, et nécessitent du matériel avec des fonctionnalités parfois très spécifiques. C'est parfois juste un wifi ouvert aux visiteurs, ou encore la possibilité de moduler éclairages et température directement dans chaque zone. Mais dans certains cas, une bande passante très large ou une reprographie couleur de grand format sont requises. Généralement, la vie du Lab est très compliquée s'il faut dépendre des équipements standards de la maison.



La signalétique, qui permet de visualiser les chemins qui mènent physiquement au Lab, peut contribuer à le distinguer, à le rendre attractif, à le placer dans le paysage et donner des repères.

L'art et le design peuvent aussi trouver une belle place. En revanche, la technologie, elle, n'est apparente que si c'est impossible de la dissimuler. L'effet « waouh » d'un rack de serveurs informatiques n'est pas ressenti par tout le monde, et de toute façon ne dure pas bien longtemps.

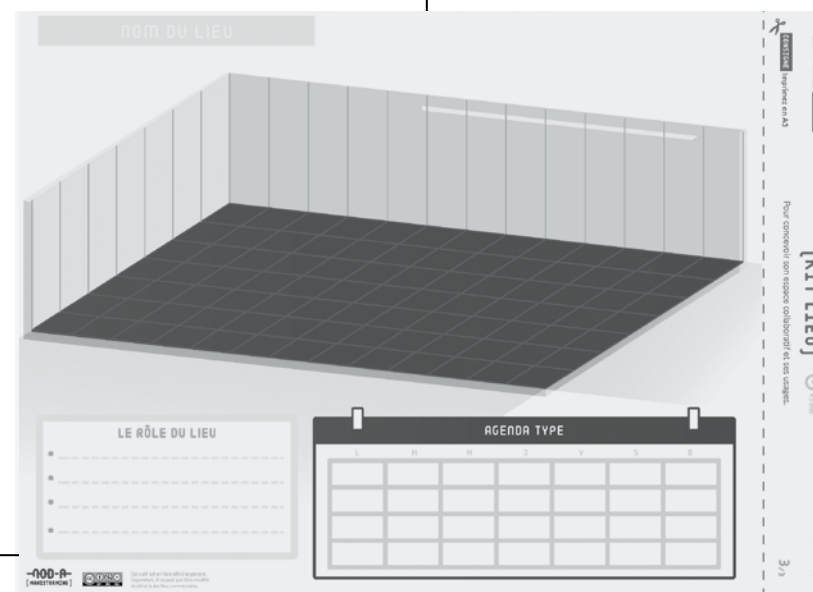
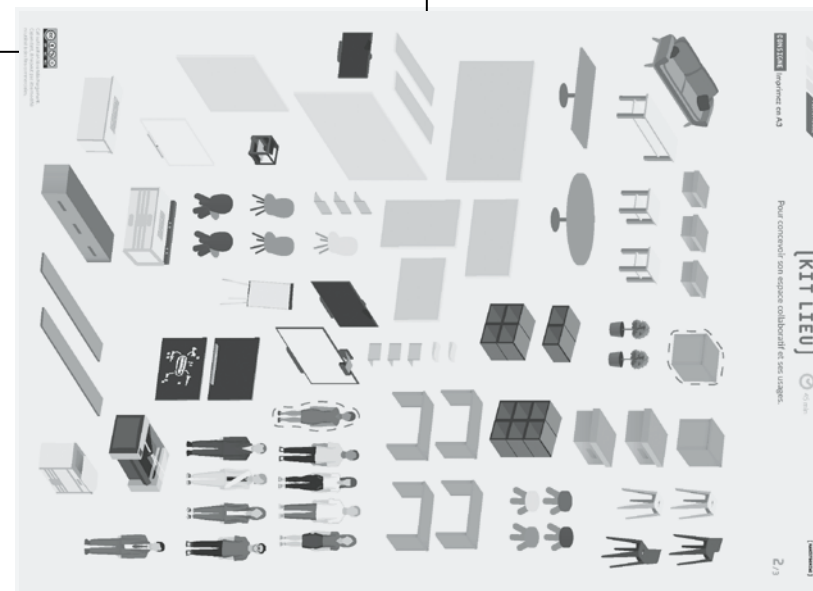


signalétique des espaces du Lab Natixis

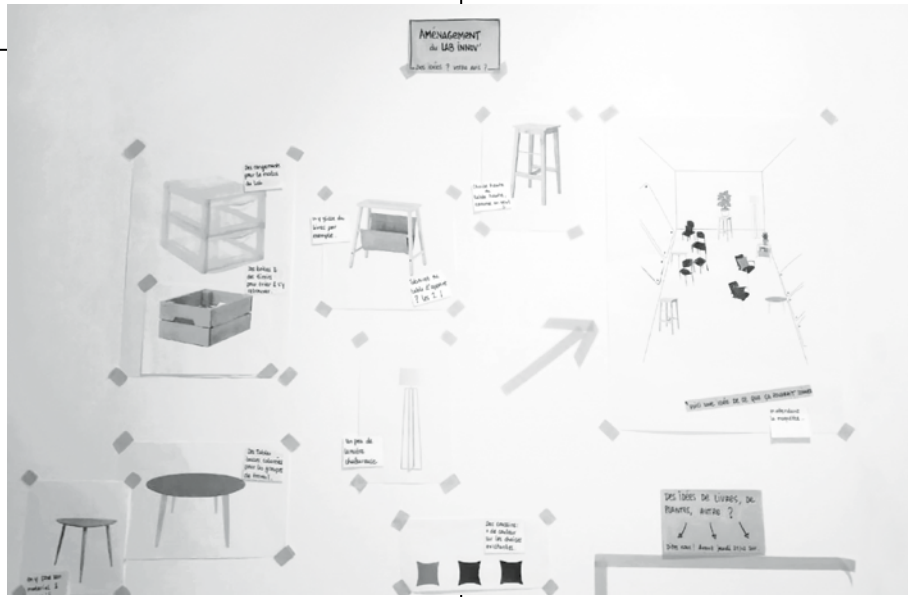
Cahier des charges pour l'espace d'un Lab, l'exemple d'Eurocopter à Marignane :

<input type="checkbox"/> lieu central, ouvert sur l'extérieur visible des collaborateurs et visiteurs	<input type="checkbox"/> contrôle direct du chauffage et de la climatisation
<input type="checkbox"/> minimum 3 m ² par participant (par exemple 30 participants = 90 m ²)	<input type="checkbox"/> prises murales tous les 2 m
<input type="checkbox"/> zone accessible aux personnes externes à l'entreprise	<input type="checkbox"/> bonne hauteur sous plafond (au minimum 2m60 de hauteur)
<input type="checkbox"/> bonne isolation acoustique et thermique vis-à-vis de l'extérieur	<input type="checkbox"/> éviter faux plafonds (étouffants) et planchers techniques (trop élastiques)
<input type="checkbox"/> décoration neutre (murs et plafonds blancs ou clairs)	<input type="checkbox"/> éclairage blanc chaud
<input type="checkbox"/> espace d'un tenant, avec le moins de piliers possible	<input type="checkbox"/> mobilier léger, déplaçable, pliable, sur roulettes...
<input type="checkbox"/> espace séparé pour stockage et reprographie (ventilation)	<input type="checkbox"/> chaises empilables et solides
<input type="checkbox"/> lumière naturelle par fenêtres ouvrantes ou verrière zénithale	<input type="checkbox"/> 1 table haute (mange-debout) par 15 m ²
<input type="checkbox"/> revêtement au sol type dalles en caoutchouc, vinyle tissé ou moquette	<input type="checkbox"/> 1 table basse carrée (± 50 cm de côté) par 15 m ²
<input type="checkbox"/> accès 24/24 h et 7/7 j, sécurisé	<input type="checkbox"/> 1 table rectangulaire (±150 cm x 70cm) par 30 m ²
<input type="checkbox"/> en rez-de-chaussée, de plain-pied, avec accès direct à l'extérieur	<input type="checkbox"/> 1 étagère simple par 30 m ²
<input type="checkbox"/> accès direct à internet haut débit ou au moins accès au réseau mobile	<input type="checkbox"/> 1 armoire à verrou
<input type="checkbox"/> proximité des toilettes	<input type="checkbox"/> 1 fontaine à eau

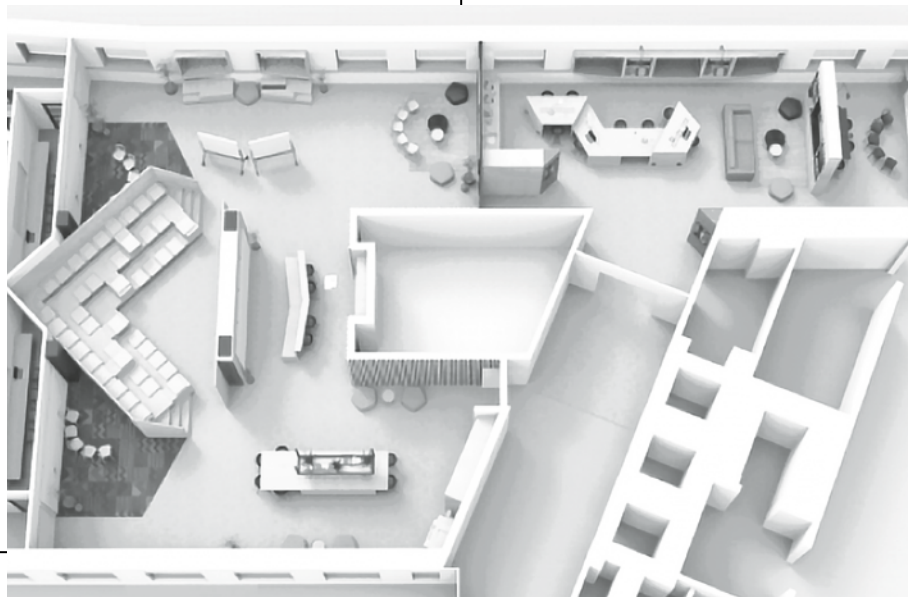
L'espace E2C est dédié aux ateliers collaboratifs et à leur préparation. C'est aussi le lieu de travail permanent de l'équipe E2C. La liste ci-dessus présente les besoins pour l'aménagement et l'équipement basique.



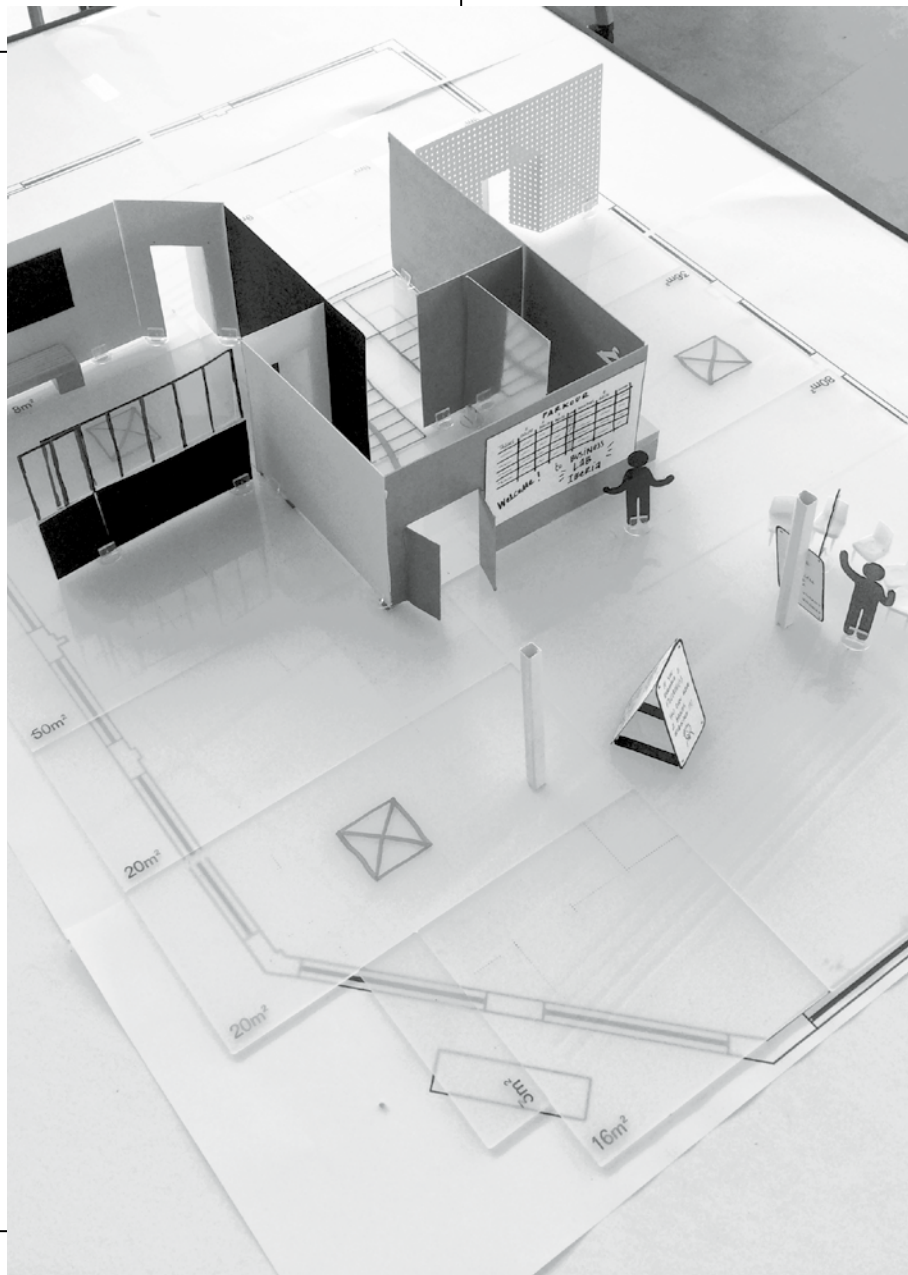
Lab Innov' de la CNAM — Affichage d'idées et de propositions d'aménagements dans les couloirs



AZAP FDJ : modélisation 3D des nouveaux espaces du Lab, au siège à Boulogne (conception Sébastien Rocq/Benoît Boselli)



vue d'une maquette du 110bis, Lab du ministère de l'Éducation nationale







Julien Remondet



3.4 - LES MÉTHODOLOGIES D'INNOVATION COLLABORATIVE

C'est un sujet compliqué. Pour servir les projets accompagnés dans un Lab, il existe autant d'approches méthodologiques que d'écoles, d'apprentis sorciers, de chapelles, de tribus, de gourous, de génies, d'intégristes et de critiques...

Ce qui nous semble essentiel, c'est de raisonner de manière ouverte et adaptative. De privilégier une logique pragmatique pour choisir des modalités pertinentes, qui tiennent avant tout compte des personnes qui vont les expérimenter, voire les subir! D'être attentif au contexte, aux cultures, aux moyens et au temps dont on dispose, à la nature des enjeux et objectifs.

Voilà pourquoi, plutôt que de dérouler à la lettre des processus un peu aliénants, souvent linéaires, figés, mécanistes et simplistes, la seule solution universelle à recommander semble l'hybridation! Prenons le meilleur de ce que nous maîtrisons, appuyons-nous sur des principes de design forts, soyons prêts à pivoter à tout moment. Écoutons les parties prenantes et notre intuition. Gardons constamment nos valeurs et objectifs en vue. Obstinons-nous sur la préservation du respect des humains et de leurs besoins, mais renonçons facilement aux plans que nous avons laborieusement établis et transgressons dès que nous le pouvons, en toute conscience, les codes établis par les experts de la méthodologie...

Les « principes de design » sont des fondamentaux de l'innovation collaborative qui sous-tendent toutes les méthodologies. C'est la base. Il est indispensable de les maîtriser conceptuellement, quels que soient les mots que nous préférons utiliser pour les nommer.

SOYONS
PRÊTS
À PIVOTER
À TOUT
MOMENT

<p>Voici une liste de principes de design pour s'inspirer,</p> <p>issue du référentiel pédagogique du Diplôme Codesign (DipCo), certificat de spécialisation professionnelle délivré par le CNAM en partenariat avec Codesign-it:</p>	<p><input type="radio"/> la soutenabilité des efforts et moyens consentis, ainsi que celle des solutions et effets générés</p>		<p><input type="radio"/> la distribution du leadership*, des responsabilités, des charges, des richesses, des connaissances...</p>	<p><input type="radio"/> la générosité dans nos postures comme dans nos propositions de valeur et les solutions générées par nos efforts</p>
	<p><input type="radio"/> les communs pour s'inscrire dans une communauté plus large en partageant de la valeur</p>		<p><input type="radio"/> la transparence le plus possible, qu'il s'agisse des intentions, des enjeux, des contraintes, des informations...</p>	<p><input type="radio"/> le non linéaire, car nous ne sommes pas des machines; la vie est faite d'errements, de surprises, de retours, de moments pivots</p>
<p><input type="radio"/> la responsabilité d'un point de vue humain, social, environnemental, citoyen...</p>	<p><input type="radio"/> l'inclusivité tout au long d'une démarche, pour favoriser l'engagement et le développement humain</p>		<p><input type="radio"/> l'asynchronicité en accompagnant le rythme de chacun, car si les conditions sont réunies, les rythmes se synchronisent d'eux-mêmes</p>	<p><input type="radio"/> la cohérence (congruence, récursivité), car avec une perspective systémique, on répond mieux à la complexité et à l'incertitude</p>
<p><input type="radio"/> la collaboration en engageant véritablement les parties prenantes dans l'élaboration des résultats</p>	<p><input type="radio"/> l'imperfection parce que le mieux est l'ennemi du bien, l'erreur une source de valeur, le défaut un gage d'authenticité</p>		<p><input type="radio"/> la parallélisation en fragmentant le problème, des petites équipes pouvant avancer simultanément, puis en assemblant les fragments</p>	<p><input type="radio"/> l'itération en travaillant en phases courtes, avec de fréquentes boucles de test, pour générer du feedback* et améliorer sa solution</p>
<p><input type="radio"/> la créativité pour dépasser les contraintes en faisant appel à la puissance de l'imagination</p>	<p><input type="radio"/> l'impermanence, car rien ne dure toujours, alors autant intégrer cette constante dans ce que nous élaborons</p>		<p><input type="radio"/> l'expérience utilisateur utilisateur final, mais aussi tous les acteurs de la chaîne de valeur, y compris nous-mêmes</p>	<p><input type="radio"/> la frugalité la sobriété des moyens engagés et des efforts consentis, aucune ressource n'étant inépuisable</p>
<p><input type="radio"/> la sensibilité attentive aux sens, aux émotions, aux points de vue, aux fragilités, aux perceptions...</p>	<p><input type="radio"/> l'autonomie (empowerment*) en rendant capable, en autorisant, en lâchant prise et laissant faire, pour libérer les énergies et les talents</p>		<p><input type="radio"/> le plaisir et le ludique, car on apprend mieux en jouant; contribuer, progresser et accomplir étant des sources de satisfaction</p>	<p><input type="radio"/> la réflexivité en prenant régulièrement le temps de l'introspection, en prenant du recul et de la hauteur, en changeant d'angle</p>
<p><input type="radio"/> l'ouverture inspirée et inspirante, accueillante, exploratrice, métissée...</p>	<p><input type="radio"/> la scalabilité* pour assurer que les solutions produites puissent prendre de l'envergure, pour davantage d'impact positif</p>		<p><input type="radio"/> l'accessibilité (outreach*) en allant chercher les gens là où ils sont, pour les écouter, les sensibiliser, les embarquer, les engager, les servir</p>	<p><input type="radio"/> l'expérimentation pour garder le jeu ouvert et limiter le risque en formulant des hypothèses, testant, apprenant, avançant et recommençant</p>
<p><input type="radio"/> la diversité en respectant les singularités, les différences, les divergences, les complémentarités...</p>	<p><input type="radio"/> l'émergence, car favoriser les dynamiques ascendantes garantit la viabilité des résultats, ainsi que leur appropriation</p>		<p><input type="radio"/> une problématisation évolutive la compréhension du problème à résoudre se construisant en même temps que sa résolution</p>	<p><input type="radio"/> le pragmatisme en se saisissant des opportunités qui se présentent, car être réaliste et constructif concilie le rêve et l'efficacité</p>

liste, partielle et non exhaustive, des méthodologies le plus souvent rencontrées dans les Labs d'innovation collaborative :

design thinking

développer de bout en bout, par prototypes successifs, de nouveaux produits ou services centrés sur l'utilisateur final

théorie U

co-initier une démarche sensible de transformation individuelle et collective profonde, prototyper et agir

coaching
(génératif, Appreciative Inquiry...)

miser sur les ressources de chacun pour améliorer la capacité collective à réfléchir et agir

visualisation & modélisation

sensibiliser, engager, faciliter l'exploration, l'apprentissage, la coopération et la prise de décision

design fiction

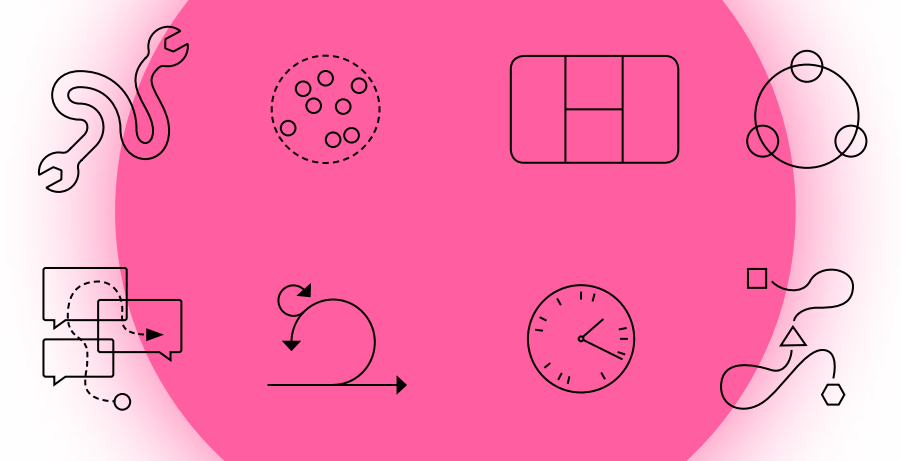
s'appuyer sur des scénarios prospectifs, souvent extrêmes, pour libérer la capacité d'un groupe à se projeter et construire

Group Genius
(alias « méthode ASE »)

(MG Taylor) : résoudre des problématiques complexes, en grands groupes, dans un temps très court

C/K
(Concept/Knowledge)

s'appuyer sur l'inattendu pour accompagner la découverte, la création et l'invention de savoirs et de solutions



co-développement

améliorer les pratiques professionnelles en petits groupes par l'entraide, le partage, l'action et l'expérimentation

forum ouvert
(OST, World Café, Art of Hosting)

permettre l'émergence de solutions viables par l'auto-organisation d'un groupe

CPS
(Creative Problem Solving)

générer des solutions innovantes par la créativité, le foisonnement, la divergence et la convergence

lean startup

accélérer le développement de nouveaux produits/ services par les mesures, les *feedbacks** et les validations fréquentes

méthodes agiles
(TRIZ, Scrum...)

stimuler la créativité et la productivité pour développer des produits technologiques complexes

innovation en essaim
(Parkour, Swarm)

piloter et accompagner de multiples projets d'innovation, menés par de petites équipes autonomes

business modeling
BMG, VDP

développer sa capacité entrepreneuriale et élaborer des systèmes cohérents, générant de la valeur

...

un mix des apports de toutes ces méthodologies, pour assembler des approches appropriées à chaque nouvelle situation rencontrée!

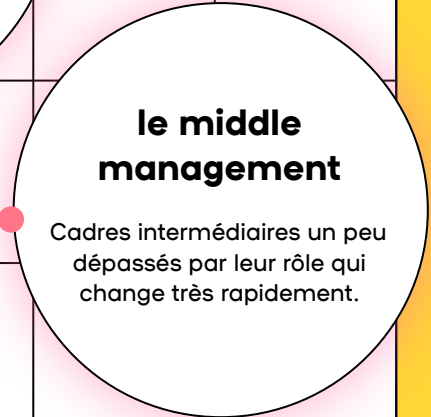
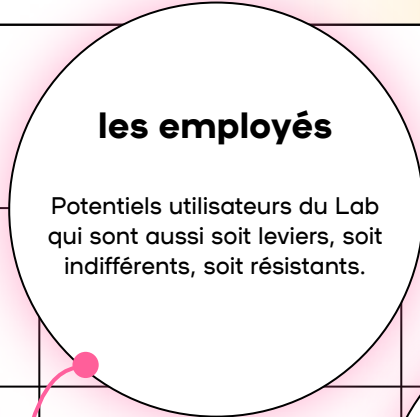
3.5 - IMPACT ET RAYONNEMENT D'UN LAB

L'impact c'est du concret, de la valeur. Le rayonnement est une question de représentations et de perceptions. C'est de la valeur perçue. Une forme de content marketing. De la stratégie d'influence en mode soft power.

Mais il est vain de déployer des tactiques calculatrices, le champ de bataille c'est l'innovation, et donc l'incertitude, l'imprévisible, le signal faible, le fugace et l'éthéré. On peut parier sur une stratégie de communication évolutive et agile. Mais l'impact et le rayonnement ne se planifient pas vraiment, ils se jouent de manière assez opportuniste, portés d'abord par l'action, l'écoute, puis par la motivation, la sérendipité et l'astuce...

Le rayonnement peut s'appuyer sur une communication léchée, mais l'essentiel semble être dans la diffusion virale, un peu sauvage, de petites histoires (storytelling), de contenus courts à forte valeur et de témoignages de soutien. L'accueil et les rencontres, le bouche-à-oreille, la présence de chacun sur les réseaux sociaux internes et externes, la distribution d'imprimés (flyers, points de vue, livres blancs, rapports d'étonnement) sont des modes à privilégier.

Les équipes de Lab savent qu'en fonction de ces cibles, le rayonnement est perçu très différemment. Et chaque Lab, avec son identité propre, rayonne singulièrement.



À FAIRE

exposer la vision, la mission partagée	publier des livrables intermédiaires
expliquer le fonctionnement	proposer de venir visiter
dire comment nous contacter	s'appuyer sur des témoignages d'autres Labs
parler valeur, client et usagers, business...	emmener le CoDir dans un autre Lab
recourir à son réseau et à ceux des autres	intégrer des partenaires dans le Lab
capter les <i>early adopters</i>	communiquer sur les échecs
viser les <i>quick wins*</i> et les <i>low hanging fruits*</i>	montrer qu'on se confronte à l'incertain

À NE PAS FAIRE

promettre ce qu'on n'a pas	mettre du copyright partout
une seule cible, un seul canal	être seulement une vitrine
créer le doute par l'incohérence	se gargariser de ses succès
jargonner	se montrer trop sûr de soi
parler trop en anglais	se poser comme les experts
s'installer dans la routine	commencer par la face nord
rester entre soi, écouteilles fermées	raconter des salades

Donner à voir

Communiquer sur les succès, et aussi sur les échecs, est essentiel. Je vois plusieurs manières de faire, pour des impacts complémentaires à l'attention d'audiences différentes :

accueil de collaborateurs

y compris venant d'autres entreprises, institutions, associations, pour des visites guidées, des moments de célébration, des sessions multiorganisations. On peut aussi accueillir des groupes d'étudiants pour des cours sur l'innovation, des équipes d'autres Labs pour des rencontres et échanges de bonnes pratiques...

interventions à l'extérieur

dans les médias, à l'occasion de conférences, forums, salons professionnels...

communication spécifique

en direction de la communauté d'innovation qui se forme autour du Lab, dans l'entreprise et au-dehors...

les communs

Je voudrais aussi mentionner un aspect très particulier du rayonnement d'un Lab, qui correspond parfaitement au parti-pris d'ouverture et de changement de posture. Certains dispositifs investissent, parfois massivement, dans la création de communs : des productions en open source mises en ligne et accessibles au plus grand nombre. Naturellement, ces productions ne détaillent pas les contenus sensibles ou confidentiels élaborés lors des sessions collaboratives. Elles restent le plus souvent centrées sur le « méta ». Comment le Lab s'y prend pour servir les besoins des utilisateurs, ce que les équipes apprennent et développent comme solutions, les méthodologies, pratiques et outils, etc. Cette stratégie semble donner des résultats très probants, avec un risque très limité, provoquant des retours tout aussi généreux et contribuant à positionner le Lab comme une référence.



visual management* en temps réel

visible d'un maximum de collaborateurs dans l'organisation. Ces dispositifs doivent avant tout montrer l'avancement des projets accompagnés, leur typologie, celle des collaborateurs impliqués... En plus de partager ces données, le visual management doit idéalement refléter l'esprit du Lab avec sensibilité, humour, impertinence !

utilisation des canaux habituels de communication dans l'organisation

(affichage, intranet, signalétique, newsletter interne...), mais en mode détourné. C'est une tactique de guérilla marketing qui s'accorde plutôt bien avec l'identité d'un Lab !

reporting aux sponsors* du Lab,

et plus généralement à l'ensemble de la direction, récapitulant régulièrement (par exemple une fois par mois) les évolutions du dispositif, une synthèse des feedbacks* reçus par les utilisateurs, un point sur l'équipe...

Bref, c'est un effort conséquent à déployer sur la durée, qui n'est pas souvent prévu dans la charge de l'équipe de Lab, et qui à force peut peser. Certains Labs, comme chez Vinci le Lab Léonard, se dotent d'une force de frappe avec des ressources dédiées à la communication.



vues de la Zone Innovation de la FDJ

La question du jargon revient souvent.

Pas simple de trancher, c'est probablement une question de dosage, de pédagogie et aussi d'un peu d'humour. Les termes barbares comme *récurtivité*, *business model canvas* ou encore *sponsor meeting** sont difficiles à mémoriser et peuvent être ressentis comme snobs et excluants. Cela dit, il s'agit quand même de termes utilisés dans le monde entier pour qualifier des concepts, pratiques et outils de l'innovation collaborative, et qui n'ont pas forcément une traduction facile en français. Par exemple, essayez de traduire *insight*, juste pour voir. Ça ne colle pas. Du coup, il est plutôt recommandé d'utiliser les principaux termes d'origine, sans en abuser, et de les décrypter lorsque nécessaire. Cela permet à chacun de s'approprier progressivement le « langage commun » des Labs et d'interagir plus facilement avec ses interlocuteurs dans l'écosystème externe du Lab.

Le syndrome boîte noire des Labs :

« On ne comprend pas bien ce qu'on y fait, hormis que c'est supposé produire des résultats en travaillant autrement. » Certains ont le goût du mystère et de l'aventure, mais la plupart des utilisateurs et contributeurs potentiels réagiront avec scepticisme ou cynisme. Ils pourraient se sentir perdus, exclus, voire menacés. Pour pallier à cet effet, il est important de permettre une bonne identification de sa différence, de préciser ce qu'il n'est pas et même, parfois, de montrer les coulisses.

Un Lab c'est un dispositif qui associe une équipe, un ou plusieurs lieux, des méthodes, un état d'esprit... c'est donc un dispositif avec une identité bien spécifique, qui se traduit également souvent par une identité visuelle. Selon le contexte, il peut s'avérer pertinent d'utiliser un nom facile à mémoriser ou décalé, un logo, une charte graphique pour mettre en avant la « marque » du Lab via

une communication et une signalétique forte, et sur tous les documents, y compris les livrables d'ateliers et comptes rendus d'activité. Certains Labs distribuent même des goodies pour s'infiltrer dans les bureaux et les poches ! Cette identité ne doit surtout pas entrer en concurrence avec d'autres initiatives ou fonctions dans l'organisation, au risque de multiplier le sentiment de menace, de gaspillage et de pagaille. Attention aussi aux postures extrêmes. C'est amusant de se parer d'une panoplie en référence à la transgression, à la bienveillance avant tout, au hacking, à la convivialité permissive, mais c'est risqué. Là aussi, ce sera un frein à la pérennité, à la mise à l'échelle et donc, à terme, contre-productif en termes d'impact.

En revanche, lorsque l'identité, la proposition de valeur, les modalités d'usage et les services proposés sont définis, il s'agit de les défendre avec compréhension mais ténacité.

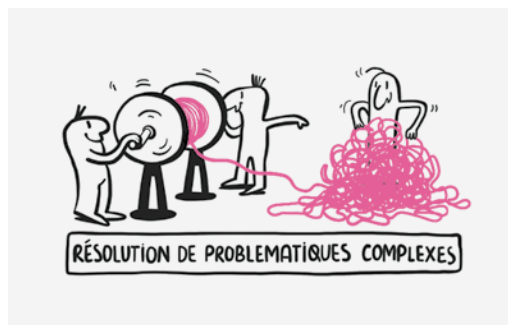
Chaque Lab est différent : ce qui compte, c'est d'avoir une philosophie claire...

... c'est un socle pour être lisible, visible, intelligible.



REGARDS DE DESIGNERS : COLLECTIF CODESIGN-IT

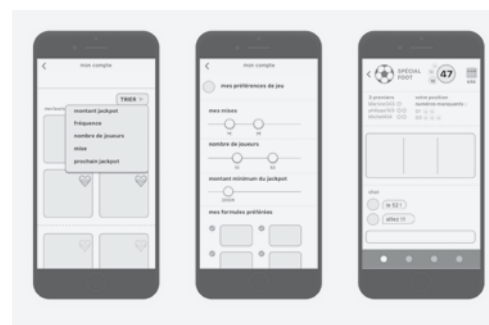
Les approches visuelles sont le plus souvent très présentes dans les Labs d'innovation. En effet, dès qu'il s'agit d'engagement et d'impact, la visualisation est un démultiplicateur sans pareil. Des besoins différents conduisent à l'utilisation de pratiques et outils visuels très divers.



la facilitation graphique (scribing*) Discipline largement diffusée aujourd'hui, est un extraordinaire moyen de capturer les échanges entre participants, de les restituer de manière immédiate et vivante, favorisant l'engagement, la mémorisation, l'effet-miroir, la richesse des conversations, une meilleure progression vers l'action. Par ailleurs, les participants exposés au scribing* ont une vertueuse tendance à répliquer ensuite la pratique dans leurs réunions quotidiennes!

facilitation graphique par Viviana Gozzi, Codesign-It

un exemple de prototype d'interface



les interfaces digitales (UI) Pour les besoins du Lab ou ceux des projets accompagnés, il y a un besoin de webdesign de plus en plus fréquent, dans le but d'améliorer l'expérience utilisateur (UX).



l'affichage et la signalétique La transparence sur l'activité du Lab est essentielle. L'affichage vers l'extérieur de visuels permet de comprendre plus facilement ce qui s'y passe, et le style graphique choisi reflète l'esprit du dispositif.

un exemple de management visuel au Lab Natixis



le management visuel Un Lab est un dispositif souvent complexe à piloter, en raison de la multiplicité des activités et parties prenantes. Le management visuel, analogique ou numérique, est une aide précieuse, avec des outils simples comme les diagrammes (gant, venn, pert, pareto...), les modélisations, la cartographie (cartes mentales, mindmapping, territoires thématiques, carte des partenaires)...



le design d'information Les Labs ont une forte vocation pédagogique et le recours au visuel s'impose comme l'une des manières les plus efficaces de transmettre des connaissances et des informations. On peut utiliser la scénographie, le knowledge wall (fresque de connaissances), l'infographie (mise en image numérique de données ou connaissances), ou la dataviz (représentation ergonomique de données brutes).

atelier du DipCo au Lab d'Harris Interactive

visualisation amont du Biwak, Lab d'innovation de la BNPP



le dessin rapide (sketching) permet de matérialiser les phases amont de prototypage de produits et services avec beaucoup de fluidité.

la communication graphique La communication interne et externe exigera une production graphique pour une multiplicité de supports tels que flyers, posters, posts sur les réseaux sociaux, kakemonos, livrets...

les livrables illustrés Ils dénotent toujours dans les environnements administratifs ou corporate, et font une différence considérable en termes d'appropriation.

l'art Pour venir stimuler, questionner, mettre en perspective, connecter les personnes ou adoucir les mœurs.

et bien d'autres techniques encore, qu'il est possible de croiser, d'hybrider et de réinventer!

zone d'innovation de la FDJ

REGARDS DE DESIGNERS : COLLECTIF CODESIGN-IT

3.6 - ACTIVATION, QUALIFICATION, AIGUILLAGE

Le processus d'activation est le canal d'accès au Lab. Il s'agit de définir puis de communiquer très clairement comment on communique sur les services proposés par le Lab, comment un porteur peut faire arriver son sujet ou son projet jusqu'au Lab.



Une sollicitation arrivant au Lab est tout d'abord qualifiée avec ou par l'équipe du Lab. Cela signifie qu'on vérifie à quel point il est pertinent que le Lab réponde favorablement à la demande, en décortiquant ce qu'elle contient, dans quel contexte elle s'inscrit, par qui et comment elle est portée, ce qu'une réponse risque de requérir comme moyens. L'idée est, sauf exception dûment motivée, d'accueillir favorablement des sollicitations uniquement lorsqu'elles sont cohérentes avec la raison d'être du Lab. C'est généralement dans le cadre d'une réunion de pilotage hebdomadaire (revue des projets, appelée parfois *pipe review* en anglais...) que l'aiguillage est réalisé. Il est parfois fait à la volée, dans le cadre de la conversation de qualification avec le porteur du projet ou le *sponsor**.

L'activation, c'est d'abord par la relation humaine entre l'équipe du Lab et tous les utilisateurs potentiels.

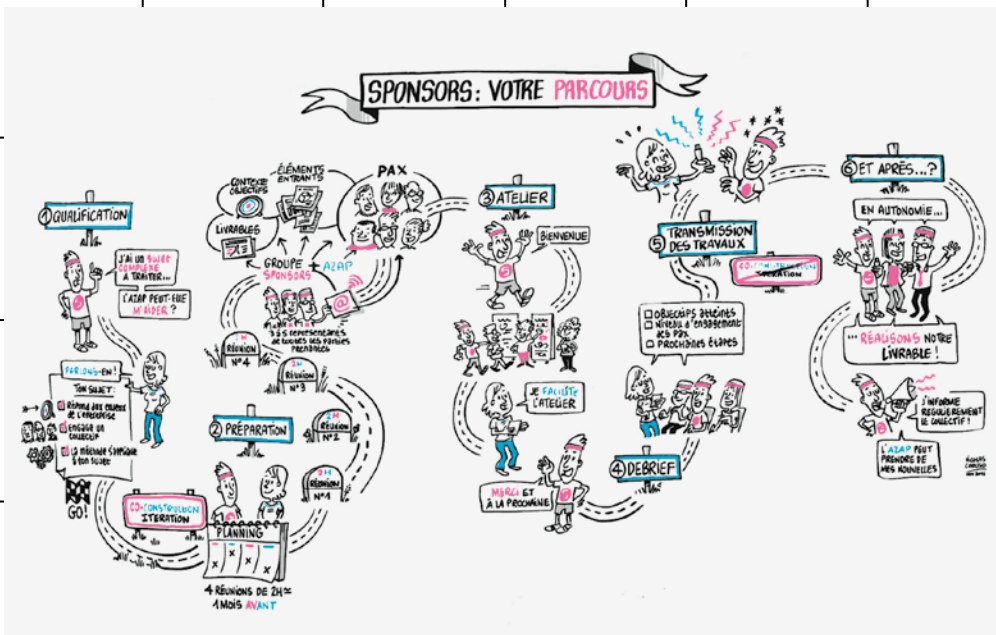
Pour que ce canal humain fonctionne, chacun dans l'équipe doit développer son réseau, être attentif et à l'écoute des besoins, donner envie de coopérer et inspirer confiance, être présent dans les moments de rencontre organisés en dehors du Lab. Bref, connecter!

Si des collaborateurs frappent à la porte du Lab, il est indispensable d'accueillir (*art of hosting*), de créer les conditions d'un échange ouvert, d'être en posture de service, cohérent avec la raison d'être du Lab, conscient de ses limites, de bien connaître et de savoir expliquer la proposition de valeur du dispositif. Pour faciliter l'activation, l'offre de service doit pouvoir être présentée de manière simple. Pas trop de jargon ni d'embrouille et ne pas promettre ce que l'on n'a pas. De même, les règles du jeu, qui engagent les utilisateurs doivent être exposées et explicitement acceptées.

L'activation peut se dérouler par d'autres moyens que le contact direct : revue systématique des besoins lors des instances habituelles dans l'organisation, appel à projets, boîte à idées, exploration du quotidien des collaborateurs sur le terrain, site intranet, formulaire envoyé par mail, réseau social d'entreprise, panneau d'affichage, etc.

Certains Labs se dotent d'un processus très cadré pour l'aiguillage, qui peut comprendre :

- ❶ la qualification avec les clients (porteurs de projet, *sponsor*...) : une réunion de 1 h 30,
- ❷ la *pipe review* hebdo pour arbitrer et dispatcher en interne ou en externe,
- ❸ l'affectation au bon Lab s'il y a plusieurs Labs dans l'organisation,
- ❹ la désignation, pour ce projet, d'un référent dans l'équipe du Lab,
- ❺ des actions immédiates pour alimenter le *visual management**, la communication,
- ❻ l'ajustement en flux tendu des ressources internes ou externes du Lab pour la prise en charge du projet,
- ❼ l'accès donné aux porteurs de projet aux locaux (code, badge...) et aux outils digitaux,
- ❽ etc..

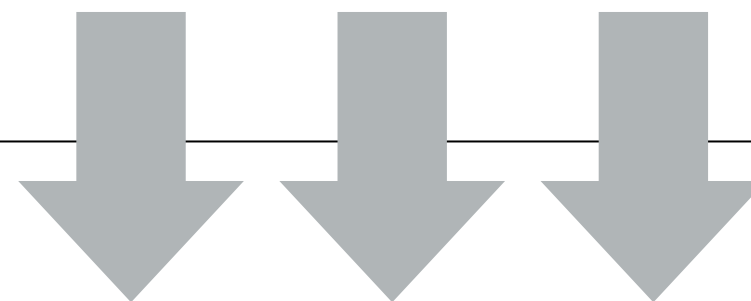


exemple d'un parcours sponsor au Lab Pôle Emploi à Paris
image de Nicolas Caruso

Si le service proposé à un porteur de projet est une session collaborative, ce n'est pas de la magie. Le plus souvent, c'est exigeant en termes de préparation. Et ça ne s'arrête surtout pas à la fin de l'atelier.

Travailler ensemble et forger des solutions, c'est une chose. Solliciter des *feedbacks** pour progresser, prendre du recul avec l'expérience innovante pour mieux apprendre, exporter les résultats obtenus par une session dans l'organisation « normale », assurer un suivi et mesurer l'impact dans la durée est une autre paire de manches ! C'est un parcours dans la durée qui doit être compris et accepté.

POUR FAVORISER L'ENGAGEMENT, RASSURER ET ÉVITER LES MAUVAISES SURPRISES:



DONNEZ DE LA VISIBILITÉ AUX UTILISATEURS DU LAB SUR LE PARCOURS PROPOSÉ!

Les Labs et l'acculturation aux raisonnements de conception

Un des enjeux des Lab, même s'il n'est généralement pas complètement explicité, est de former les équipes au travail de «conception», conception de produits, de services, d'organisations, d'applications numériques, etc., et ce à tous les niveaux des entreprises. Cette démarche est difficile, car, hors des formations initiales aux métiers créatifs d'architecte, de designer, d'ingénieur-maker, de spécialiste du numérique, de rédacteur-communicant, de chercheur..., les collaborateurs au sein des entreprises ne sont pas formés à ces modes de raisonnement même si la culture du projet s'est largement répandue. Car, de manière là aussi paradoxale, si les démarches de conception reposent sur des connaissances nombreuses et sophistiquées, elles nécessitent de se défaire des postures hiérarchiques ou de sachant qui sont encore la norme dans les grandes organisations, au profit d'attitudes donnant plus d'importance au collectif de pairs. Cela peut être également difficile dans les organisations dites «matricielles», où ces deux postures peuvent s'avérer antagonistes, sapant les propositions d'innovation émergente issue de la coopération transversale des collaborateurs soumis au feu croisé de chefs managers et de chefs experts métier.

En effet, les raisonnements de conception impliquent de faire face à l'incertitude et donc, d'une certaine manière, de savoir «lâcher prise» pour être ouvert à de nouvelles propositions. Plus l'environnement est instable, comme c'est le cas dans le contexte de la transition numérique, plus il est difficile d'avoir des certitudes sur les techniques à mettre en œuvre et les usages qui s'imposent. Face à cette incertitude, il faut «jouer collectif» et s'ouvrir aux besoins des usagers.

La première dimension correspond à la place déterminante qu'occupent les collectifs dans l'innovation, un point qui est, par exemple, mis en avant dans les travaux de Cohendet, Llerena et Simon (Cohendet et al. 2010). En regroupant l'ensemble des communautés sous le vocable de communauté d'innovation (Sarazin et al. 2017) Cohendet et son équipe rappellent à quel point les collectifs sont essentiels pour créer et «maintenir» les connaissances utiles à l'innovation. Selon leur approche, les communautés sont liées à l'organisation via

le middleground qui fait le lien entre «l'underground» communautaire et «l'upperground» de l'organisation formelle. Le middleground se caractérise par quatre mécanismes : les places, les spaces, les événements et les projets (Cohendet et al. 2010). Les Labs internes correspondent, à des degrés divers et selon leur dominante, à une mixture de places, spaces, d'évènements et de projets.

La deuxième dimension correspond à l'ouverture sur les usagers dans des logiques d'innovation ouverte, mais aussi à la référence, parfois incantatoire ou fantasmée, au *design thinking* qui insiste sur la nécessité d'un ancrage fort de la conception dans la connaissance des comportements et besoins des utilisateurs/bénéficiaires. Les Labs peuvent être aussi des occasions de créer de nouvelles communautés avec des utilisateurs des produits et des services des entreprises selon des modalités beaucoup plus créatives que celles des études de marché classiques. Cette ouverture aux clients n'est pas de la même nature que celle que l'on trouve dans la co-production des services, parce que le produit-service en phase de conception n'existe pas encore et qu'il faut en permanence tenter de se projeter dans le futur et donner à voir ce qu'il sera, une problématique qui implique la présence de designers.

Mais les phases de conception n'ont qu'un temps et elles s'arrêtent au moment où le plan, la maquette ou le prototype sont au point. En effet, de nombreuses organisations sont également des univers de «mise à l'échelle» des solutions générées dans les Labs, notamment dans le service. Il peut y avoir de la créativité dans l'univers de la production, de produit comme de service, mais celle-ci s'exerce dans un registre différent de celui de la conception. Les Labs peuvent donc être vus comme des lieux de démocratisation des activités de conception qui ouvrent des espaces de créativité dans des organisations qui ne sont pas exclusivement dédiées à ces activités et qui ne perçoivent pas toujours l'importance essentielle de l'innovation pour leur développement ou leur survie. Mais ils sont aussi des espaces où cette ouverture est par nécessité temporaire si les participants n'en sont pas eux-mêmes des spécialistes et donc où il faut gérer avec une grande habileté le passage entre les deux univers.

3.7 - DES ÉQUIPES ATYPIQUES

La répartition des rôles opérationnels dans un Lab d'innovation collaborative est très variable selon les organisations.

De manière générale, on retrouve des personnes associées au pilotage du dispositif, des personnes systématiquement impliquées dans la conduite des activités et d'autres qui sont « embarquées » de manière plus ponctuelle. De nombreuses variantes existent aussi dans la taille de l'équipe et le temps dédié au Lab par rapport à d'autres fonctions éventuellement assurées dans l'organisation. Parfois, les rôles sont distribués de manière tournante, sur les rotations plus ou moins longues, d'une semaine à 2 ans.

Les équipes sont le plus souvent mixtes, comprenant des collaborateurs internes et des prestataires externes. Elles sont rarement composées uniquement de collaborateurs internes et encore plus rarement entièrement externalisées.

Il est aussi intéressant de favoriser la mobilité des équipes à l'extérieur, en organisant une circulation des ressources dans d'autres Labs, pour de courtes périodes. Ces immersions au sein d'autres équipes de Labs permettent le transfert de compétences, élargissent le réseau professionnel de chacun et donnent de l'énergie!

Ce qui semble essentiel dans la durée c'est de bien définir les responsabilités liées à chaque rôle, d'assurer une coordination harmonieuse entre ces rôles pour garantir la fluidité d'exécution et de les faire évoluer en même temps que le Lab évolue. Enfin, il faut veiller absolument à ce que les ressources bénéficient d'une reconnaissance adéquate dans l'organisation.

La capacité d'adaptation implique tout d'abord la polyvalence des rôles: les équipes d'un Lab sont à la fois des designers de dispositifs (le Lab et sa gamme de services...) et de sessions (ateliers, sprints, hackathons...), des managers de projets, des chercheurs, des ambassadeurs (voire parfois des « représentants de commerce »), des connecteurs... et ce sont aussi des effaceurs de panneaux blancs, des gestionnaires de budget, des experts en innovation, des nettoyeurs de tables, des logisticiens, des coachs d'équipes projet, des extra-terrestres, des pousseurs de chaises lors d'une session, des confidents, des menaces pour certains autres métiers, des imprimeurs de consignes de travail en sous-groupe, des bricoleurs du dimanche... tous les jours sauf le dimanche.

L'adaptabilité engage les membres de l'équipe et tous les collaborateurs au contact du Lab à changer de posture dans l'organisation: par exemple en passant de manager de projet à facilitateur, ce qui ne s'improvise pas! Il faut apprendre à renoncer au contrôle pour créer les conditions de l'autonomie, abandonner la prescription pour développer l'écoute... C'est une évolution singulière qui implique une coopération et un compagnonnage intense avec des professionnels externes aguerris.



exemple de répartition des rôles dans un Lab.
Visuel par Gauthier Helloco, membre de Codesign-it!

**NE PAS REPRODUIRE
LA PYRAMIDE
HIÉRARCHIQUE DANS
LE LAB!**

Le témoignage d'Airbus

À sa création, le Smart Collab est soutenu par le département achats de prestations de consulting (on optimise les prestations et on capitalise en interne sur l'expertise), mais aussi par la Direction des ressources humaines (programme MyPulse), qui soutient le déploiement de nouvelles façons de travailler.

Un partenariat est alors engagé avec ABA (Air Business Academy, filiale Airbus spécialisée dans la formation) et Codesign-it, collectif de designers d'innovation que nous connaissons pour certains depuis longtemps.

Comment sont organisées notre équipe et la structure centrale du Smart Collab ?

Au centre du dispositif, les Smart Collab Officers (SCO): dédiés à temps plein au Lab, ils acquièrent un haut niveau d'expertise sur les méthodes collaboratives, ce qui leur permet ensuite d'exploiter cette expertise dans leurs prochaines missions et même d'aider leurs collègues à évoluer. Au centre de leur mission, donc, le design et la facilitation de sessions collaboratives.

Aujourd'hui, nous comptons six SCO à Toulouse, un à Hambourg, un à Filton.

Petite innovation récente : comme nous sommes au sein du programme de Change Engineering (ingénierie du changement), les SCOs de Toulouse accompagnent aussi nos clients sur des problématiques de *manage human aspects of change* (gérer les aspects humains du changement) et de support sur le déploiement opérationnel des projets de Change Management. Cela permet d'intégrer le design et la facilitation de sessions comme un *enabler** de la gestion du changement. Cette expertise existait chez certains membres historiques du Smart Collab et c'est donc tout naturellement que nous souhaitons développer cette offre.

D'autres rôles importants au Smart Collab :

- l'ambassadeur. drice
- le sponsor* stratégique
- l'architecte, pour l'organisation opérationnelle, gestion des ressources, développement de l'innovation et des compétences;
- la responsable du déploiement;
- l'Operational Management Officer : administration du dispositif, planning, logistique, relation clients...

En plus de cette core team, un réseau de Smart Collab Catalysts :

des *change agents*, des *project leaders* qui au sein des fonctions Airbus ont besoin de développer la compétence de design & facilitation pour réaliser leurs missions. Nous leur proposons de suivre notre programme de *learning* afin d'acquérir une meilleure maturité. Ils sont les agents de la dissémination, et en plus, ils viennent nous soutenir dans le *delivery* de nos sessions.

Au sein de chaque Smart Collab local :

un ou deux Smart Collab Officers, quelques Smart Collab, un sponsor stratégique, et un Operational Management Officer dès que le dispositif prend une certaine taille.

L'engagement et la reconnaissance

Dans l'exemple précédent concernant Airbus, on comprend que tout est fait pour constituer une capacité d'intervention distribuée, agile et virale. L'accent est mis sur le développement des compétences, la mobilité interne, l'ouverture sur l'externe, la dissémination, tout en dépotant du problème complexe jour après jour.

Les schémas managériaux traditionnels pourraient freiner ou bloquer complètement cet état d'exception, même sans intention de nuire. Les équipes et les relais du Lab doivent donc être protégés et surtout reconnus dans cette progression et ces efforts.

Inutile de dire que dans une entreprise ou dans une administration, il est indispensable d'inscrire ce modèle jusque dans les lettres de mission, les objectifs annuels et les mécanismes de reconnaissance (promotions, primes, citations...). C'est d'autant plus légitime qu'un collaborateur qui intègre l'équipe d'un Lab est exposé en profondeur aux sujets stratégiques et confidentiels ce qui lui permet d'acquérir rapidement une maturité professionnelle et une connaissance approfondie des problématiques sensibles de l'entreprise.

Mieux encore, un collaborateur qui consacre une partie de sa carrière à développer ces compétences au sein d'un Lab pourra facilement, s'il reprend ensuite un poste classique, transformer et disséminer les capacités et les postures qu'il aura acquises dans ses nouvelles fonctions.

Le Lab est un espace dans lequel les collaborateurs, les managers, mais aussi les dirigeants et les autres parties prenantes peuvent s'exprimer autrement et nouer de nouvelles relations. Les interactions au sein de l'équipe du Lab mettent en évidence les avantages de ces relations plus horizontales de type « pair à pair ». Les équipes des Labs sont généralement de petite taille, elles bénéficient du soutien d'au moins un des dirigeants de l'organisation et fonctionnent de manière autonome.

Certains dispositifs vont jusqu'à animer des communautés très larges, au-delà de l'équipe noyau du Lab. Par exemple, Arkea mobilise près de 2 % de ses collaborateurs, soit 200 volontaires, pour contribuer à la transformation du Groupe en plus de leurs métiers au jour le jour.

3.8 LA GAMME DE SERVICES D'UN LAB

	<input type="radio"/> ateliers collaboratifs courts ou longs
	<input type="radio"/> accompagnement intermittent sur la durée d'un projet
<p>Après une qualification correcte du besoin, réalisée avec le demandeur pour s'assurer que son sujet correspond à la mission et aux capacités du Lab, la demande est aiguillée vers un service du Lab. Il existe un grand nombre de services possibles, et il s'en crée de nouveaux tous les jours. L'important est de tester des nouveaux services un par un, progressivement, à petite échelle. Puis de les renforcer, de les adapter s'ils répondent bien à un besoin, ou sinon d'y renoncer. Certains services se retrouvent fréquemment déployés dans les Labs :</p>	<input type="radio"/> formations qualifiantes/certifiantes
	<input type="radio"/> capsules de sensibilisation à de nouveaux outils et pratiques
	<input type="radio"/> coaching de chefs de projet
	<input type="radio"/> sessions de recrutement de talents
	<input type="radio"/> conférences, pitches, tables rondes, battles
	<input type="radio"/> apéros-débats
	<input type="radio"/> studio de production audiovisuelle (moocs, pitches, vidéos de com....)
	<input type="radio"/> démonstrations de nouveaux produits, cabinet de curiosités
	<input type="radio"/> célébrations de succès ou d'échecs de projets
	<input type="radio"/> speed-datings pour composer des équipes-projet
	<input type="radio"/> sprints, hackathons
	<input type="radio"/> simulateur, espace de design fiction
	<input type="radio"/> explorations prospectives

<input type="radio"/> connection avec des experts, sponsors*, partenaires externes...	
<input type="radio"/> séances ou accès libre en atelier de prototypage (FabLab/MakerSpace)	
<input type="radio"/> centre de ressources: outils méthodologiques, équipement...	<p>Tenir la boutique</p> <p>Il est parfois reproché aux Labs de ne pas pouvoir servir de salles de réunion (ou de club de dancing pour les pots de départ), car les lieux sont sympathiques, équipés et parfois inutilisés. Les collaborateurs ne comprennent pas pourquoi de telles demandes sont poliment refusées, générant des passes d'armes ou des interventions hiérarchiques tendues.</p> <p>Pour éviter d'en arriver là, des entre-deux peuvent être engagés pour négocier le deal profitable à tous. Par exemple: bienvenue au Lab pour votre réunion que nous préparerons ensemble, ce qui vous permettra d'acquérir de nouveaux réflexes, des pratiques et outils utilisables à d'autres occasions. Ou encore, de proposer que cette réunion soit facilitée par un membre de l'équipe du Lab. Pour le dancing, nous n'avons pas encore trouvé de solution ;-)</p> <p>Certains Labs, lorsque l'occupation le permet, acceptent cependant de prêter le lieu tout simplement... mais à condition d'en prendre soin et de le remettre en état. Lorsque ça marche, le Lab devient ainsi un bien commun co-entretenu. À notre connaissance, ces cas restent exceptionnels.</p>
<input type="radio"/> sessions de découverte du Lab	
<input type="radio"/> espace de coworking, salles de réunions	
<input type="radio"/> ressources: designers, makers, codeurs	
<input type="radio"/> expertises: digital, juridique, finances..	
<input type="radio"/> learning expeditions	
<input type="radio"/> incubation d'équipes internes, externes et/ou mixtes	
<input type="radio"/> excubation d'une équipe projet à l'extérieur	
<input type="radio"/> accueil de réunions repensées et facilitées: ComEx, CoDir, CoPil...	
<input type="radio"/> réorientation vers un autre dispositif en interne	
<input type="radio"/> réorientation vers un autre dispositif à l'externe	
<input type="radio"/> ce que vous inventerez la semaine prochaine	
<input type="radio"/>	

DES EXEMPLES CONCRETS ISSUS DE LABS

LE REGARD DE LA DESIGNER CATHERINE FOLLIOT

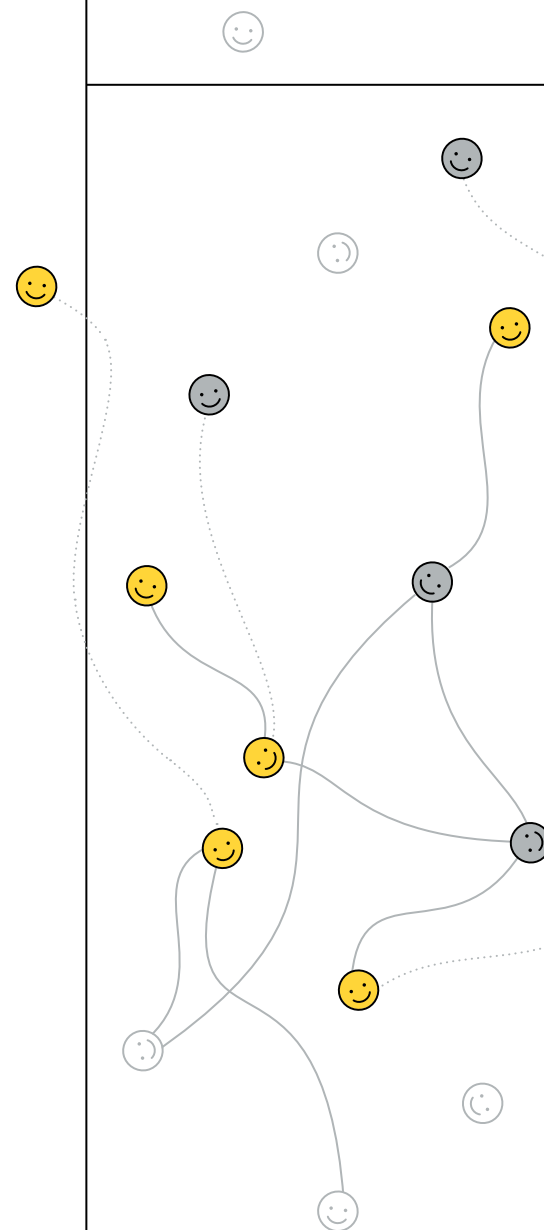
3.9 - UN ÉCOSYSTÈME OUVERT ET ÉVOLUTIF

L'identité d'un Lab se caractérise aussi par son ouverture à une diversité de parties prenantes : les collaborateurs, les clients, utilisateurs et bénéficiaires, les partenaires, contributeurs pluridisciplinaires en contact avec le Lab.

La pluridisciplinarité fait la puissance du dispositif. Il ne s'agit pas seulement de design, mais de disciplines aussi différentes que les sciences sociales ou cognitives, la data science, la pédagogie, l'ingénierie, etc.

Il faut en permanence veiller à ne pas s'enfermer dans un entre-soi, en renforçant constamment sa capacité à se connecter à un écosystème externe.

Cette ouverture s'appuie sur des « règles du jeu » explicites qui en précisent les limites et les conditions.



Résidences de partenaires

Pour enrichir l'identité en renforçant les liens d'un Lab avec un écosystème externe, proposer des résidences aux partenaires représente une solution intéressante. L'équipe devient plus hybride, les frontières se brouillent entre interne et externe. Chacun apprend des choses au contact de l'autre : méthodologies, art de la facilitation, compétences d'accompagnement, navigation dans la transformation et l'innovation, facultés d'adaptation...

Assembler des ressources internes et des résidents externes en binômes génère des dynamiques singulières d'apprentissage, mais aussi de production qui modifient le positionnement d'un Lab en le déplaçant aux frontières du connu, au plus près de la zone d'incertitude. Là où les gisements de valeur sont encore largement inexplorés.

On peut se demander si cela n'est pas une forme organisationnelle porteuse d'un très fort potentiel de transformation et de changement qui pourrait se modéliser et se diffuser plus largement dans les organisations.

3.10 - QUEL MODÈLE FINANCIER POUR LES LABS ?

Les acteurs des Labs souhaitent disposer de la plus grande autonomie financière possible et notamment de pouvoir compter sur un budget dédié au Lab qui peut être utilisé selon les cas pour :

<input type="radio"/> constituer une équipe interne (à plein temps ou à temps partiel)	<p>Un processus d'achat dérogatoire, rapide et souple, doit être prévu pour faire face aux imprévus qui sont la norme dans un Lab. La plupart des équipements et fournitures spécifiques ne sont pas proposés par les fournisseurs référencés et les délais d'achat peuvent être longs.</p> <p>Concernant le coût des services du Lab et le recours à ces services par les différentes entités de l'organisation, des critères précis et transparents doivent être fixés et des limites posées pour préserver les équilibres. Des participations peuvent être facturées en interne aux entités clientes, ou en externe à certains partenaires, soit au coup par coup, soit sous forme forfaitaire, dans la durée. Car la gratuité ne permet pas toujours d'appréhender la valeur des services.</p>
<input type="radio"/> faire appel à des prestations externes (design, facilitation, co-pilotage, expertise, appui...)	
<input type="radio"/> louer ou construire des locaux dédiés (permanents ou temporaires)	
<input type="radio"/> acquérir et maintenir du mobilier et des équipements spécifiques	
<input type="radio"/> financer des licences logicielles, des abonnements	
<input type="radio"/> disposer de fournitures et consommables adaptés	<p>Il existe des alternatives intéressantes, comme la facturation interne proportionnelle au budget des entités, le crowdfunding (financement participatif) par les collaborateurs ou par des contributeurs externes, le troc de compétences en interne ou avec des Labs d'autres entreprises ou institutions...</p>
<input type="radio"/> doter certains ou tous les projets accompagnés de moyens en propre	
<input type="radio"/> prendre en charge des frais de déplacement et de séjour	

modèle de financement
quelques recommandations des responsables de Labs :

<input type="radio"/> avoir un positionnement pérenne et indépendant
<input type="radio"/> être transparent sur le coût (même si c'est gratuit pour le client)
<input type="radio"/> éviter un financement au projet, car il y a un risque de ne pas répondre à l'ensemble des besoins stratégiques
<input type="radio"/> faire payer une quote-part aux patrons de business unit (unité commerciale) pour avoir un accès illimité au lab
<input type="radio"/> financer le Lab par des prestations fournies à l'extérieur de l'entreprise
<input type="radio"/> justifier le recours aux prestataires par le transfert de compétences en interne
<input type="radio"/>

SI C'EST GRATUIT POUR LES CLIENTS INTERNES, CELA RISQUE DE GÉNÉRER UN ENGAGEMENT INSUFFISANT.

DON CONTRE DON : LES BÉNÉFICIAIRES DE L'ACCOMPAGNEMENT DOIVENT DEVENIR LES AMBASSADEURS DU LAB ET DE SES MÉTHODES.

DONNER

RECEVOIR

RENDRE

La gratuité pose la question de la valeur. D'interne à interne, sur un service gratuit qui délivre de la valeur, mais qui a également un coût, il n'est pas toujours évident d'ajuster un modèle juste, viable et durable. Le seul moyen de le trouver, c'est de s'appuyer sur ses alliés, de tester différentes possibilités, d'être toujours prêt à faire évoluer le dispositif en cas de surprise!

La petite taille des équipes des Labs les pousse à la créativité: devant l'ampleur des besoins et sans perspective immédiate d'étoffer les équipes, les Labs inventent d'autres formes d'échanges, fondées sur les principes de Mauss (logique de don/contre-don, qui oblige à «donner-recevoir-rendre», créant des dépendances et donc permettant la recreation permanente du lien social). Cela peut prendre plusieurs formes: bénéficier des services du Lab et communiquer largement sur son expérience (réseau d'ambassadeurs), mais également contribuer à certaines activités du Lab (qualifier des sujets par exemple, contribuer à concevoir et préparer des ateliers, mettre à disposition des espaces ou équipements...).

Quelle(s) coopération(s) sous-tend(ent) l'innovation collaborative ?

Si le terme de « collaboratif » connaît un réel succès dans les démarches d'innovation et de changement actuel, le terme de « coopération » est davantage mis en avant dans la littérature scientifique. Nous distinguons trois paradigmes de la coopération (Zacklad 2015) : productif, altruiste et interactionniste. Le paradigme productif se revendique clairement des définitions marxistes de la coopération. « Le travail coopératif émerge quand plusieurs acteurs engagés dans la réalisation d'une tâche commune sont mutuellement dépendants dans leur travail et doivent se coordonner et rassembler leurs productions individuelles, pour être en mesure d'effectuer la tâche qui leur a été confiée. » (Schmidt & Simone 1996). Les interactions sont essentiellement prises en charge par des « mécanismes de coordination » plus ou moins appropriés par les acteurs dans le contexte de l'analyse de situations de travail souvent assez fortement standardisées.

Le paradigme altruiste se réclame d'une autre tradition anthropologique, celle du don/contre-don (Marcel Mauss, 1923/2012) : l'obligation « donner-recevoir-rendre » étant au cœur du fonctionnement des collectifs humains. Cette approche est également centrale dans les travaux sur les communautés de pratique qui insistent sur la relation indissociable qui existe entre lien communautaire et production de connaissances (Lave & Wenger 1991). Des théories économiques hétérodoxes ou socio-économiques font le lien entre paradigme productif et altruiste à travers la notion de contribution. Dans son livre « La richesse des réseaux » paru en 2006, Benkler décrit le fonctionnement d'une économie informationnelle en réseau (networked information economy) dont le développement des logiciels libres est un exemple typique, associant contribution volontaire des pairs et technologie de coordination décentralisée basée sur internet. De son côté, Stiegler (2006) en appelle au développement d'une économie de la contribution basée sur des relations de coopération entre les acteurs économiques, permettant une « augmentation du savoir » sans prolétarianisation.

Alors que le paradigme productif part de l'œuvre et du travail et que le paradigme altruiste part de la communauté et des formes de

reconnaissance associées à la participation, le paradigme interactionniste valorise les interactions et les conversations. Si les acteurs ne témoignent pas, au travers de manifestations expressives, d'un engagement constant dans l'activité collective permettant de définir le sens des situations partagées, engagement qui implique un accès partagé à l'environnement dans lequel se déroulent les activités communes, l'activité coopérative au sens fort ne peut pas se réaliser (Goffman 1959, Borzeix & Fraenkel, 2005). Bien qu'elle soit issue d'une autre tradition, celle du dialogisme et de la psychologie du développement (Vygotski, 1997), l'approche de « l'entreprise délibérée » (Detchessahar, 2019) pourrait sans doute s'y rattacher. Cette approche insiste sur le rôle central de la discussion, y compris sous ses formes en partie conflictuelles, en s'opposant au manque de réalisme de la vision de « l'entreprise libérée ». Dans l'entreprise délibérée, on considère que les managers doivent être en mesure de promouvoir des espaces de discussion permettant des confrontations cognitives et relationnelles productrices de communs.

Chacun de ces paradigmes développés dans la littérature scientifique permet de mettre en évidence des régimes de coopération complémentaires qui alimentent l'innovation collaborative. En effet, cette innovation implique la mobilisation de groupes restreints engagés dans des dialogues intenses, soit sur des périodes assez courtes, soit sur des périodes plus longues, en mettant en place des échanges réguliers entre les membres du groupe et leurs collectifs d'appartenance, qu'il s'agisse de services de l'entreprise, de communautés métier ou de groupes projet. Cette aptitude à travailler dans des groupes de résolution de problèmes ad hoc, comme à cultiver ses relations au sein de communautés de pratique intra et interorganisationnelles est une des caractéristiques importantes des nouvelles formes de travail (p.e Sarazin et al. 2017). Par ailleurs, la coopération permet simultanément la génération d'idées et de prototypes, renvoyant au paradigme productif et au partage de valeurs, d'engagements et de services dans une logique de don/contre-don.

17

LABS

AFFICHES

EN

les informations qui suivent ont été collectées en décembre 2018, pour le Lab des Labs

LE SMART COLLAB

AIRBUS

1/2

HISTOIRE/CONTEXTE

À l'origine du Smart Collab, il y a eu la convergence de deux assets* au sein de la plateforme de transformation de l'ingénierie Airbus Aviation Civile (e-Motion) :

1 L'AZ (Acceleration Zone)

En 2008, Antoine Scotto d'Apollonia dirige un projet contribuant au développement de l'A350 (Harmonisation et déploiement du PLM: Product Lifecycle Management, c'est-à-dire gestion du cycle de vie d'un produit) puis de l'A380 (Blue Sky Change platform, 3 projets impactant le programme A380). Convaincu de l'efficacité des méthodes collaboratives expérimentées avec la méthodologie Group Genius™ de MG Taylor, il crée l'Accélération Zone, espace de travail collaboratif, recourant à des compétences externes de design et facilitation de sessions collaboratives (Session Designers & Project Managers de l'ASE — Accelerated Solutions Environment — Capgemini) afin d'accélérer la résolution des problèmes auxquels ces programmes de transformation étaient confrontés, impliquant en outre de larges écosystèmes de parties prenantes multifonctionnelles et multiculturelles. Heureux de la performance du dispositif, il décide d'intégrer l'AZ au programme de Change Engineering e-motion dont il prend la direction en 2014.

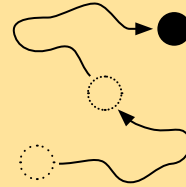
2 Un projet de recherche appelé « Efficient collaboration »

Ce projet étudie les principes intrinsèques d'une collaboration efficace et le besoin de disséminer ces pratiques au sein d'Airbus comme un levier de l'efficacité des équipes et des projets.

→← Les deux projets fusionnent et Antoine Scotto crée le Smart Collab qui démarre en juin 2016. Son ambition est double : induire les bons réflexes de la collaboration en supportant les équipes Airbus par la programmation et la conduite de sessions collaboratives, en impliquant ces équipes dans le design et la préparation (codesign) ; mais aussi en disséminant ces pratiques et en développant les compétences de design et de facilitation chez les collaborateurs Airbus par un programme de formation dédié.

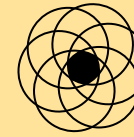
→ du coup un Smart Collab c'est :

- un espace collaboratif au service des projets, au cœur du site industriel
- des équipes : internes, partenaires, prestataires externes
- de nouvelles manières de travailler (new ways of working)



2

assets à l'origine du Smart Collab



101

sessions réalisées en 2017

6

Smart Collab Officers à Toulouse

ÉQUIPE/STRUCTURE

Au centre du dispositif, les Smart Collab Officers (SCO) : dédiés à temps plein au Lab, ils acquièrent un haut niveau d'expertise sur les méthodes collaboratives, ce qui leur permet ensuite d'exploiter cette expertise dans leurs prochaines missions et même d'aider leurs collègues à évoluer. Au centre de leur mission, donc, le design et la facilitation de sessions collaboratives.

Aujourd'hui, nous comptons six SCO à Toulouse, un à Hambourg, un à Filton.

Petite innovation récente : comme nous sommes au sein du programme de Change Engineering (ingénierie du changement), les SCOs de Toulouse accompagnent aussi nos clients sur des problématiques de manage human aspects of change (gérer les aspects humains du changement) et de support sur le déploiement opérationnel des projets de Change Management. Cela permet d'intégrer le design et la facilitation de sessions comme un enabler* de la gestion du changement. Cette expertise existait chez certains membres historiques du Smart Collab et c'est donc tout naturellement que nous souhaitons développer cette offre.

D'autres rôles importants au Smart Collab :

- l'ambassadeur. drice
- le sponsor* stratégique
- l'architecte, pour l'organisation opérationnelle, gestion des ressources, développement de l'innovation et des compétences ;
- la responsable du déploiement ;
- l'Operational Management Officer : administration du dispositif, planning, logistique, relation clients...

En plus de cette core team, un réseau de Smart Collab Catalysts :

des change agents, des project leaders qui ont besoin de développer la compétence de design & facilitation pour réaliser leurs missions. Nous leur proposons de suivre notre programme de learning afin d'acquérir une meilleure maturité. Ils sont les agents de la dissémination, et en plus, ils viennent nous soutenir dans le delivery de nos sessions.

Au sein de chaque Smart Collab local : un ou deux Smart Collab Officers, quelques Smart Collab, un sponsor* stratégique, et un Operational Management Officer dès que le dispositif prend une certaine taille.

LE SMART COLLAB

AIRBUS

2/2

SESSIONS/SUJETS

le nombre de sessions :

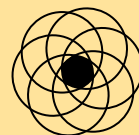
- 101 sessions réalisées en 2017
- 143 sessions réalisées en 2018

le type de sujets des sessions collaboratives :

accélération de problématiques opérationnelles complexes dans des contextes de transformation — quelques axes représentatifs :

- alignement de parties prenantes (dans des écosystèmes complexes) sur des visions de changement
- co-construction et donc engagement sur des plans de déploiement opérationnels de transformations complexes (la majorité de nos projets de change)
- structuration de gouvernance pour des programmes de transformation (de l'IT par exemple)
- processus d'idéations sur des problématiques techniques précises

Note : tout ce qui est *team boosters* et développement de pratiques managériales est traité par une autre fonction liée aux RH chez Airbus, avec qui nous travaillons, mais qui n'est donc pas du Smart Collab.



143
sessions réalisées
en 2018



2

axes de dissémination

FIERTÉS

- L'internalisation des méthodes collaboratives au sein des équipes Airbus avec les Smart Collab Officers et les catalyistes. Nous croyons à ce modèle pour vraiment faire évoluer les pratiques de travail collaboratif.
- ABA et CDI qui, en tant que partenaires, s'inscrivent dans ce passage de relais, c'est vraiment une belle aventure
- Le Smart Collab — ses résultats, ses méthodes, ses équipes — est reconnu comme une référence dans l'Entreprise. Le niveau d'excellence des sessions, les 2 axes de dissémination (learning & déploiement de Local Smart Collabs) sont de vrai assets.
- Le co-design : plutôt que de vouloir convaincre, on implique nos *sponsors** dans la préparation, et ils comprennent d'eux-mêmes « oui, OK c'est puissant ». Et il en est de même pour les participants qui ressortent des sessions avec un effet « waouh, il s'est passé quelque chose là ! »
- Le co-design permet de coller au mieux au besoin du client, qui le fait évoluer le plus souvent au cours des itérations.
- Binomage CoDesignIt & Smart Collab Officer : une affaire qui roule ! Les Smart Collab Officers apprennent vraiment au contact des SDs.

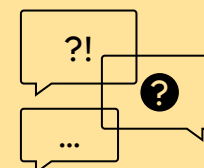
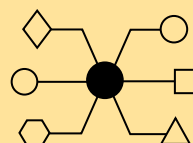
OÙ EST-IL RACCROCHÉ/POURQUOI ?

Comme nous travaillons très fréquemment en équipes multifonctionnelles dans nos sessions, cela nous a amenés à déployer le Smart Collab dans d'autres fonctions Airbus.

Ainsi la galaxie Smart Collab Airbus aujourd'hui c'est :

- le Smart Collab central e-motion
- un Smart Collab dans un département de l'informatique Airbus (PLM, chez Antoine Scotto;))
- un au sein du programme de transformation digitale du groupe
- un en création l'année prochaine chez Airbus Defence & Space

Le plus important : que les Smart Collabs restent proches des opérations pour conserver à la fois la capacité de comprendre les problématiques business, mais aussi d'avoir la légitimité de travailler avec les équipes concernées.



DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS

Les *sponsors** sont submergés par les *outcomes* et ne savent pas comment les traiter. Ils ressentent une vraie baisse d'énergie une fois que la dynamique de groupe générée en session se perd.

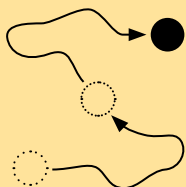
→ Comment éviter ce « plouf effect » ?

- Les Smart Collab Officers qui peuvent avoir du mal à se lancer sur le *lead design* et *front facilitation*, suivant au début les SDs.
- Besoin pour les SDs de savoir « enseigner, transmettre » leur art. Le *learning by doing** ne passe pas que par de l'observation du travail du SD, et les temps de partage nécessaires prennent du temps, impactent le *delivery* et donc notre modèle global de capacité.
- Besoin d'introduire plus de digital : dans la capture des *outcomes*, la génération des *inputs* et pendant la session.
- La montée en compétences des Smart Collab Officers prend du temps surtout dans le contexte actuel de 4 Smart Collab Officers arrivés quasi en même temps. Cela demande aussi à nos partenaires de positionner un axe de *coaching/transfert knowledge* fort.

LE BUSINESS LAB

AIR LIQUIDE

HISTOIRE/ CONTEXTE



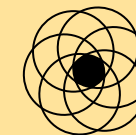
Dans un contexte de crise avec une baisse de croissance, il y avait une volonté d'inverser la tendance, de réduire le gaspillage, d'accélérer les projets business, de gagner en efficacité, etc. Après 1 an de réflexion, le BusinessLAB Air Liquide est né il y a 2 ans pour incarner ce changement et sortir de ce cercle vicieux.

1

an de réflexion

ÉQUIPE/STRUCTURE/ SESSIONS/SUJETS

3 personnes travaillent dans le Lab, qui couvre l'Europe du Sud-ouest. 12 pionniers accompagnent en Espagne. On a accompagné 60 projets. On fait beaucoup de sessions d'un jour et de sprints. On travaille aussi avec des partenaires externes.



60

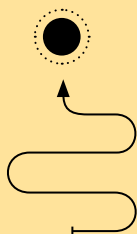
projets accompagnés

RAISON D'ÊTRE

Au départ, on donnait un coup de main aux intrapreneurs, puis on a pivoté sur l'accompagnement des projets inscrits dans les feuilles de route stratégiques des filiales. Aujourd'hui, les collaborateurs nous disent que «oui, ils travaillent dans une entreprise innovante».

12

pionniers qui accompagnent en Espagne



FIERTÉS

On anticipe en investissant du temps en amont, on embarque les acteurs très tôt afin de garantir une meilleure acculturation, ouverture et connexion avec les écosystèmes. On cultive de très bonnes relations avec nos clients, on propose des sessions conjointes avec eux pour co-construire ensemble. On bosse pour nous, mais on donne à voir aussi. Enfin, on est libre! On a travaillé sur notre identité : on n'est pas corporate, on est neutre.

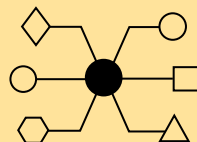
3

personnes travaillant dans le Lab aujourd'hui



OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Il est raccroché à la direction des opérations pour être au plus près des projets business afin de les accélérer. Ainsi, on a aussi une bonne visibilité des enjeux, des sujets et une meilleure accessibilité des sponsors*. Notre concept c'est que c'est gratuit, mais avec engagement et on essaie vite!

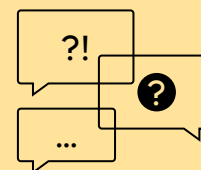


2

ans d'existence

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

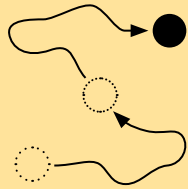
- veiller scrupuleusement au sponsorship actif des projets qu'on accélère
- bien choisir et qualifier les projets
- valoriser ce qu'on fait
- détecter les ponts possibles entre projets pour proposer des approches conjointes à plusieurs projets (valeur aux interfaces/valeur à faire ensemble)



LE BIVWAK

BNP PARIBAS

15
sessions
d'acculturation



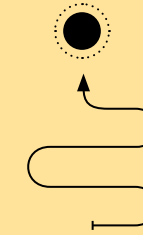
HISTOIRE/ CONTEXTE

Le Lab a été créé en novembre 2017 pour incuber des projets d'intrapreneuriat voulant fonctionner en mode agile. Il y avait un besoin d'accélérer la transformation des façons de faire et de travailler et d'apporter de la transversalité.

RAISON D'ÊTRE

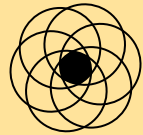
Le Lab sert 3 enjeux :

- l'accélération de projets
- l'acculturation et le networking
- la formation à de nouvelles méthodes



250
jours d'évènements

ÉQUIPE/ STRUCTURE/ SESSIONS/ SUJETS



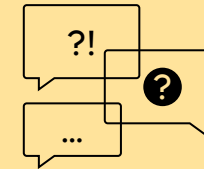
On dénombre 8000 visiteurs en un an, 15 sessions d'acculturation, 100 jours de formation et 250 jours d'évènements. 3 personnes coordonnent les activités.

3
enjeux

8000
visiteurs en un an

DIFFICULTÉS/ QUESTION- NEMENTS

La professionnalisation de l'animation du Lab.

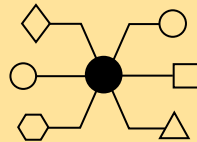


100
jours de formation

3
coordinateurs

OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Il est rattaché à la direction International Finance Services, c'est une volonté du DG adjoint.



FIERTÉS

- C'est un outil clé pour BNP Paribas, une forme de liberté.
- C'est un lieu à part : il rend possible.
- On constate une forte adhésion alors que ça n'est qu'un MVP a aujourd'hui.
- On doit le pérenniser.
- C'est l'unique lien multimétiers de l'entreprise.

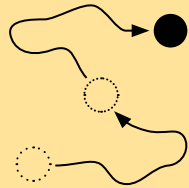
LE STUDIO PAPILLON

CARTIER

3

personnes internes
rattachées au Lab

HISTOIRE/CONTEXTE

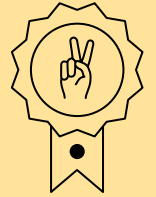


L'histoire commence début 2016 avec la nomination d'un nouveau président décidé à insuffler un vent de transformation et de renouveau dans tous les domaines de la Maison Cartier : nouvelle vision du retail et de l'expérience client, plus grande autonomie des régions, nouveaux modèles organisationnels et de fonctionnement...

L'ouverture existait pour expérimenter de nouvelles manières de travailler sur des questions pour lesquelles les réponses n'étaient pas disponibles sur étagère. De là est né le Studio Papillon, doté d'un lieu, d'un budget, et d'une petite équipe, pour explorer les possibilités et les applications pratiques de l'innovation collaborative.

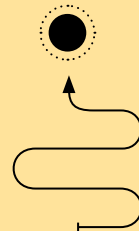
FIERTÉS

Une première fierté, c'est d'incarner la capacité à créer quelque chose de nouveau, une forme d'audace. On est fiers aussi de ne pas avoir de modèle préétabli ni installé. On n'appartient à aucune chapelle. On explore, on mélange, on invente en chemin à la fois dans les contenus et les formats. On est dans une démarche apprenante de tous les instants, mus par l'envie de servir l'organisation. En cela, on évolue aussi fortement avec elle. Par exemple, on a développé des formats courts (1 h de *Twist*, et surtout 3 h de *Focus Session*) face à des équipes sous forte tension de temps. Et ça marche : près de 75 % des demandes aujourd'hui, et 50 % de notre temps «face au client».



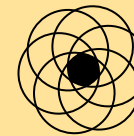
RAISON D'ÊTRE

Le Studio a pour mission d'accompagner les chemins de transformation de la Maison par l'innovation collaborative. Il fait partie des *enablers** de la transformation. Sa spécificité est d'être un centre de ressource et de pratique disponible pour les équipes business, avec trois domaines de savoir-faire structurants : la collaboration (comment la rendre efficace et efficiente ?), la créativité (comment augmenter le champ des possibles des solutions ?) et l'intention (comment connecter les équipes autour du sens ?). Accélération, pertinence, engagement et anti-fragilité sont au cœur de son action. Il joue un vrai rôle dans l'apprentissage de l'incertitude, le fonctionnement de la transversalité, et le développement de l'initiative.



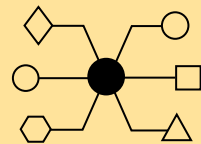
ÉQUIPE/SESSIONS/SUJETS

3 personnes internes sont rattachées au Studio : la directrice, un chef de projet et une coordinatrice des activités. L'équipe s'est agrandie pour intégrer un nombre limité de «résidents» externes à temps partiel, acculturés aux spécificités du Studio, participant au *delivery* de ses activités, ainsi qu'à son évolution au gré des besoins. Ce dispositif permet à la fois une plus grande efficacité de réflexivité et de la souplesse pour la réception des publics internes apportant leurs problématiques à traiter. De nombreux autres intervenants sont susceptibles d'être mobilisés plus ponctuellement, localement et à l'international. Avec la création de nos formats courts, nous dénombrons environ 100 sessions «face au client» (de 1 h à 6 jours) sur 2018, hors phases de qualifications et *débriefings*.



100

sessions
«face au client»



OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI ?

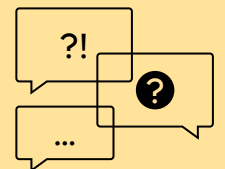
Le Studio est un lieu pour expérimenter, mais il est en lui-même une expérimentation. À ce titre, il est rattaché au Président, ce qui lui offre les conditions nécessaires pour explorer en transversalité et en neutralité ce qu'il peut apporter à l'organisation.

3

domaines
de savoir-faire

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

À chaque étape on a beaucoup de questions... on les résout et de nouvelles questions émergent ! Quelles modalités d'intervention avec l'international pour aller au-delà de collaborations ponctuelles ? Comment élargir le *sponsorship* du Lab dans l'équipe dirigeante ? Quels ajustements à la proposition de valeur ? À la gouvernance ? Quel bon équilibre entre sujets stratégiques et sujets opérationnels ?

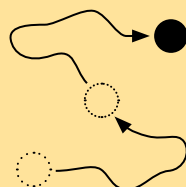


LE LIEN

CGET

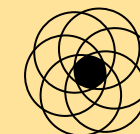
HISTOIRE/CONTEXTE

Il y a deux ans, on a commencé à penser collaboratif pour mener à bien un projet numérique multipartenarial (la création d'une plateforme et d'un moteur de recherche dédié à l'innovation sociale qui s'appelle Carrefour des Innovations). On a vu l'intérêt de cette approche et on a continué à la développer dans le cadre d'autres projets. Ce n'est que progressivement qu'on s'est dit qu'il serait possible de créer un véritable lab, maîtrisant les méthodes du *design thinking*, et dédié à la mise en place de nos partenariats et de nos prototypes d'action publique.



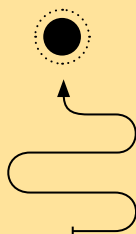
ÉQUIPE/STRUCTURE/SESSIONS/SUJETS

Le Lab est en préfiguration. La taille de l'équipe a varié (jusqu'à atteindre 7 personnes, mais on n'était pas officiellement identifié comme Lab!). La réorganisation complète du CGET en 2019 est venue impacter notre fonctionnement et notre organisation: on engage seulement maintenant le travail d'officialisation d'une équipe dédiée. On a travaillé sur une dizaine de projets importants en 2 ans environ (Carrefour des innovations; plateforme d'échanges d'expérience entre collectivités; fondation dédiée à l'engagement des entreprises dans les territoires; mise en place d'une politique d'appui aux tiers lieux; prospective sur les communs et l'action publique, etc.)



RAISON D'ÊTRE

On traite une multiplicité de sujets qui exigent de mobiliser des partenaires variés, notamment locaux. On a besoin de concevoir et de tester des solutions ensemble avant de les diffuser. Plus encore, on a besoin dans nos politiques de repenser le rôle et le fonctionnement de l'échelon national: aider à la mise en place de partenariats public-privé; appuyer l'essaimage de bonnes pratiques; outiller les coopérations entre territoires... Pour cela, il nous faut d'autres méthodes de travail.

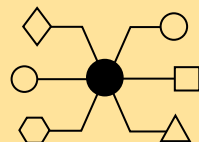


FIERTÉS

La fierté de notre Lab, c'est d'avoir pu montrer qu'il est possible de créer des espaces de bonne humeur, de bienveillance et de coopération intense dans un univers privilégiant encore la hiérarchie et la distance. Nous avons la conviction qu'un Lab doit, aussi, avoir un rôle de transformation des relations sociales dans une organisation.

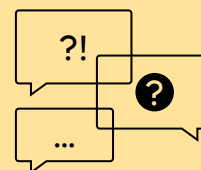
OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Le projet de Lab est porté par la direction des Stratégies territoriales. C'est le lieu au CGET qui est un peu moins opérationnel et qui se donne la possibilité de réfléchir de manière plus prospective, en amont du strict déploiement de dispositifs existants.



DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

Le Lab porte une vision du renouvellement de l'action publique qui n'est pas toujours partagée, nous sommes encore dans une phase où il faut gagner la confiance de certains collègues. Concrètement, cela se traduit par une question récurrente sur le besoin d'internaliser et développer une fonction de design de politique publique plutôt que d'externaliser à des prestataires de manière ponctuelle.

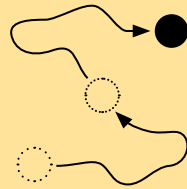


3D EXPERIENCE LAB

DASSAULT 3DS

HISTOIRE/CONTEXTE

Le premier Lab a été créé il y a 10 ans afin de soutenir les activités d'Open innovation et il était rattaché à la R&D. Le Lab 3D Expérience est né suite à une réorganisation il y a 3 ans, il est aujourd'hui rattaché à la Direction Marketing du groupe. Cette organisation vise à fédérer les activités d'open innovation et à développer de nouvelles offres autour de la réalité virtuelle. C'est un accélérateur de startups qui sont clients c'est-à-dire des futurs utilisateurs de solutions Dassault.

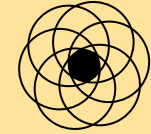


7

personnes travaillant dans le Lab aujourd'hui

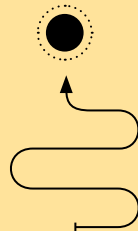
ÉQUIPE/STRUCTURE/SESSIONS/SUJETS

Le Lab a une structure en râteau avec un boss plus une core team de 7 personnes, composée de profils techniques, communication et marketing, spécialiste de communauté, mentor et cetera. Il existe aussi une antenne en Inde et à Boston. Il y a 1 an, un processus de sélection des projets a été fait tous les trimestres par le DG lui-même. Entre 4 et 5 projets sont sélectionnés à chaque séance de pitch. Il n'y a pas encore de processus de session collaborative en place, mais c'est un souhait.



3

objectifs pour l'entreprise



RAISON D'ÊTRE

Le Lab sert trois objectifs pour l'entreprise:

- fabriquer de nouveaux clients
- récolter des *feedbacks** pour les équipes produit, développer une offre adaptée aux startups
- engager 16 000 collaborateurs sur des projets à hauteur de 10 % de leur temps annuel pour être mentors sur ces mêmes projets

5

projets sélectionnés à chaque séance de pitch

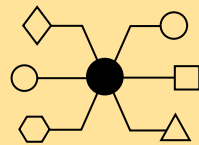


FIERTÉS

Le Lab nous a permis de faire le lien avec la R&D; on a des *Power User* des outils développées par la R&D. Les startups sont utilisatrices de notre solution et la R&D est à l'écoute des *feedbacks** des utilisateurs.

OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Direction marketing parce que l'objectif est de développer l'offre produit.

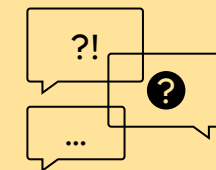


3

ans d'existence

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

Donner au Lab une dimension intelligence collective et humaniste en développant un dispositif interne/externe visant à faciliter l'innovation de tous les collaborateurs, apporter de la valeur, être catalyseur pour nos propres projets et pourquoi pas développer des programmes d'intrapreneuriat au service des initiatives et idées des collaborateurs.



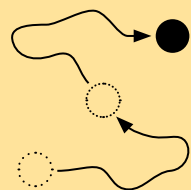
DIGITAL FACTORY

CNAM

HISTOIRE/CONTEXTE

Ce qui suit n'est pas le Lab, le Lab est encore au stade projet.

- début : fin 2015
- rattaché à la DSI, Factory qui fait des produits techniques
- fonctionnement très différent de la DSI, en mode Lean startup, Agile, Scrum, MVP (partie Factory)
- nouvelle mission en 2018 : accompagner l'agilité hors Factory, au sein de la DSI et de toute l'organisation
- 6 coachs Agile qui travaillent pour les projets de la Factory et de la DSI
- offre de formation (initiation agile) à destination de l'ensemble des collaborateurs et ateliers collaboratifs organisés
- 3 UX/UI designers pour un total de 56 collaborateurs contre 33 il y a un an



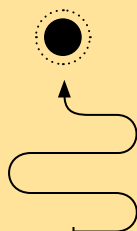
RAISON D'ÊTRE/ENJEUX

Projets stratégiques en lien avec un fonds d'investissement dédié à l'innovation sur la rémunération en santé. (ex : pb de hanche → plutôt que de payer chaque médecin un à un puis l'hosto, passer en mode forfait)

Les enjeux sont du type : donner accès aux données, financer les projets innovants, et les rendre possibles sur le terrain (ex. : payer les médecins dans le cadre d'une expérimentation), ainsi que faciliter le feedback* des XP (recul de données, études médico-économiques).

Projet de mettre en place un incubateur pour ses projets (car les processus de validation sont trop longs, complexes et risqués) afin de les faire gagner en pertinence, trouver une communauté, aider à la « compliance ».

Projet de Lab d'innovation et de collaboration : Aurélie Le Sueur et Anne Lefevre, en cours de recherche budgétaire. Le Lab serait rattaché au secrétariat général.

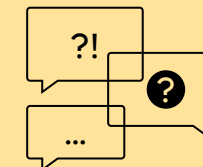


3

UX/UI designers

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

- Qui finance ?
- Combien ?
- Qui opère, quel accrochage organisationnel ?
→ Procédure de marché public.
Décisions début d'année 2019.
- Question de la mesure des résultats.
Par exemple, si le sponsor* est faible ou si la position du Lab dans l'organisation est politiquement controversée, ou pour aider à la croissance du Lab en valorisant les expérimentations de fonctionnement, de gamme de service...
- Y a-t-il un business modèle du lab ?
- Quelle est son efficacité ?
- Comment faire pour qu'il ne soit pas vu que comme un centre de coût ?
- Comment mettre en place une démarche itérative incrémentale en appui sur la mesure ?
- Voir comment aller plus vite.
- Anticiper certains aspects.
- Voir plus de concret.
- Question sur la gouvernance (incubateur, innovation, ça crée des envies)
- Questions des coûts (interne, externe, lieu, formation, donner à voir, rendre le Lab incontournable).
- Changer les mindsets.
- Ne pas oublier l'innovation (vs collaboratif sans innovation).



56

collaborateurs

6

coachs Agile

L'AZAP

FDJ

3
personnes internes
rattachées au
Lab

HISTOIRE/CONTEXTE

- création il y a 5 ans (2014)
- origine : une session collaborative de co-construction du plan stratégique FDJ avec 100 participants chez Capgemini et demande de la Direction de pouvoir disposer d'un nouvel outil pour opérationnaliser plus rapidement le plan stratégique
- fait marquant : déménagement FDJ en mai 2018 et création d'un espace designé spécifiquement pour nos usages + installation de l'AZAP sur un plateau commun (appelé la Zone Innovation) avec 2 autres expertises : le studio clients du Développement CX (qui analyse les parcours clients) et le Lab de l'Open Innovation (un accélérateur d'opportunités d'innovation pour FDJ)

ÉQUIPE/STRUCTURE/SUJETS

- équipe interne FDJ = 1 responsable + 1 h à 100 % + 1 coordinatrice de la Zone Innovation à 50 % pour l'AZAP
- 1 Lead Designer en Résidence (LDR) du collectif CoDesign-it
- des facilitateurs affectés à chaque sujet
- environ 40 sessions collaboratives par an
- la nouvelle offre de l'AZAP depuis la rentrée 2018 inclut (en + des sessions collaboratives « classiques ») de l'Accompagnement Méthodologique (pour permettre aux collaborateurs de faciliter eux-mêmes certains ateliers) et des Balises Projets (accompagnement spécifique sur certains projets : coaching individuel ou d'équipe, prototypage, pitch...)



FRANÇOIS LEGATT - DIRECTEUR DU LAB

40
sessions collaboratives
par an

1
Lead Designer en
résidence

RAISON D'ÊTRE

- un dispositif au service des collaborateurs du groupe FDJ
- objectif : accélérer la transformation et opérationnaliser le plan stratégique
- vocation = favoriser l'engagement et l'interaction efficace des acteurs critiques aux bons moments, dans une logique pérenne, transversale, collaborative, accélérée et visible, afin d'obtenir plus rapidement des résultats innovants et robustes

FIERTÉS

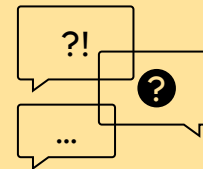
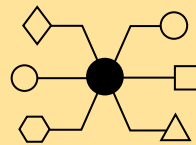
- 40 sessions par an
- nous sommes reconnus en interne et le déménagement en mai 2018 a été l'occasion d'entériner le dispositif par la préservation d'un espace de 200 m²
- les verbatims des sponsors* sont plutôt élogieux
- l'espace est magnifique et inspirant
- nous sommes regardés et visités par de nombreux acteurs externes (entreprises, organisations, écoles...)

200
m² d'espace



OÙ EST-IL RACCROCHÉ/POURQUOI?

- Le sponsor* stratégique principal de l'AZAP est le DG de FDJ
- l'AZAP est rattaché à la Direction de la Transformation, elle-même rattachée à la Direction des Relations Humaines et de la Transformation (DRHT), car c'est le ou l'un des fers de lance de la transformation et des nouveaux modes de fonctionnement de FDJ
- l'AZAP est soutenue par un Comité de Pilotage (COPIL) : lié au COMEX, qui a pour vocation de gérer la dynamique, identifier les sujets à traiter, déléguer la responsabilité de la préparation des ateliers. Il arbitre entre les différents sujets qui émergent en fonction des priorités et s'assure que le funnel reste alimenté pour une utilisation optimale du dispositif.



DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS

- Comment qualifier la valeur ajoutée du dispositif : quels KPIs ? Quel type d'étude ? Comment mesurer quantitativement l'impact du dispositif ?
- FDJ se transforme et passe en mode BU : quel impact sur le modèle budgétaire de l'AZAP (qui est aujourd'hui un service « offert » aux utilisateurs et serait éventuellement refacturé en interne à l'avenir)
- comment faire venir des directions qui n'utilisent pas l'AZAP : quelle promotion interne du dispositif ?
- Comment fluidifier le partage des documents, organiser le BOK et capitaliser sur les expériences ?

FRANÇOIS LEGATT - DIRECTEUR DU LAB

LE LIEU

15

sessions organisées
en 6 mois

FRANCE STRATÉGIE

250

personnes impactées

HISTOIRE/CONTEXTE

Ce Lab est le lieu physique de rencontre transverse entre les départements (économistes, statisticiens, agrégés de gestion, politiciens...) qui travaillent trop en silo.

Création du Lab lors du déménagement milieu 2017. L'enjeu : faire évoluer les modes de travail.

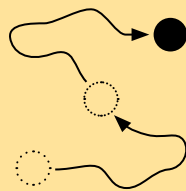
Environ 15 sessions organisées depuis 6 mois.

200 à 300 personnes impactées.

Aménagé pour y tenir des réunions, des sessions de créativité, des groupes de travail, le lieu se veut plus ouvert sur l'extérieur que le reste du service (intervention d'experts, co-construction avec des acteurs extérieurs).

Pas d'animateur dédié, pas de plan de charge à date.

Véronique Fouque, secrétaire générale et directrice du développement, administre ce lieu, elle était notamment responsable des aménagements lors du déménagement de 2017. Le sponsor* stratégique est le commissaire général de France Stratégie.



FIERTÉS

Le Lieu est une composante de l'identité de France Stratégie.

ex de sujets traités :

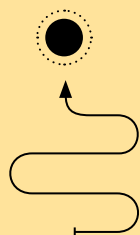
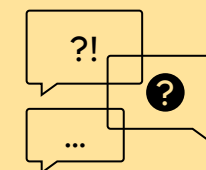
- Lancement de la nouvelle méthode de gestion de projet. Il y avait une méfiance vis-à-vis de la méthode collaborative, les sessions ont permis de lever ces doutes.
- La session « territoire » qui a produit une analyse en prenant du feedback au milieu du processus (du jamais vu).

PROCHAINS CHALLENGES

- Définir comment on peut faire évoluer le processus de production intellectuelle des différents silos en y intégrant le Lab dans leur processus. Dit autrement, intégrer le Lab dans le processus industriel (au quotidien donc) de production intellectuelle.
- Quelques ressources volontaires, mais pas facile d'animer cette communauté → comment faire pour ?
- Sensibilisation/formation aux méthodes dans le reste de l'entité.

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

- Existe-t-il d'autres structures de production intellectuelles (chercheurs, R&D, analyse) qui ont mis en place un Lab ?
- Avec un enjeu de transmission de NWOW ?
- Existe-t-il des méthodologies de design (de politique publique) appliqués à la production intellectuelle ?
- Existe-t-il des Labs qui ont impliqué des citoyens ?



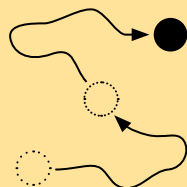
LE CREATIVE LAB

HAGER

1

ergonome

HISTOIRE/ CONTEXTE



- Hager: 12 000 personnes, matériel électrique pour la maison, l'entreprise, etc.
- fort enjeu de croissance autour du sujet de la place croissante de l'électricité dans le monde
- impacté par la transfo digitale

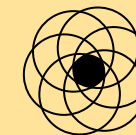
1

facility manager

ÉQUIPE STRUCTURE/ SESSIONS/SUJETS

Lab rattaché au service Innovation:

- 1 facility manager (4 personnes au service innovation) + une vingtaine de personnes qui constituent la communauté Agile + 1 ergonome + 1 sociologue
- autres départements concernés: Design, Dev. Produit.
- lieu équipé, et des facilitateurs pour animer les séances de créativité et de design thinking



1

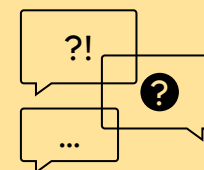
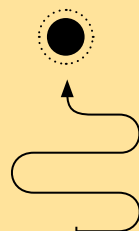
sociologue

20

personnes qui constituent
la communauté Agile

RAISON D'ÊTRE

Démarche de l'entreprise vis-à-vis du Lab: développement de produits et développement de services en mode Lean Startup — Design Thinking — méthodes Agile



DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

- problème: la langue (Allemand + Français), Anglais comme langage commun
- travail collaboratif à distance ?
- pas de mode d'emploi du Lab (processus d'activation)
- diffusion de l'offre du Lab au plus grand nombre

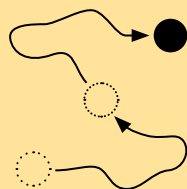
LE HI LAB

1

ambassadeur par département

HARRIS INTERACTIVE

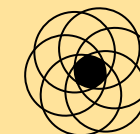
HISTOIRE/CONTEXTE



- Harris est un institut d'étude, recueil et analyse de données. Études d'opinion, grande consommation, études internes, etc.
- 200 personnes en France
- appartient au groupe ITWP
- depuis 2015 : accompagnement en *design thinking*
- depuis décembre 2017 : projet de Lab interne et externe (interne : acculturation, décroisonner, NWOW ; externe : accompagner les clients dans leurs démarches d'innovation)

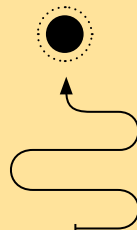
ÉQUIPE/STRUCTURE/SUJET

- espace de 80 m² aménagés (près du bois de Vincennes)
- recrutement en interne de 17 ambassadeurs transversaux pour monter le Lab (1 par département).
- ambassadeurs volontaires, mais « on top of their jobs »
- noyau dur de 5-6 personnes qui varie en fonction des sujets
- 3 personnes capables d'animer des séances de codesign
- sujets traités :
 - interne : organisation du lab/projet de lab, comment ça fonctionne
 - externe : une dizaine d'ateliers menés avec des clients



CHALLENGES

- enjeu de professionnalisation de la proposition de service autour de l'innovation
- désir de faire du Lab un outil d'accompagnement des projets internes et externes
- changement de paradigme d'une culture « ingénieur étude » (travailler avec des chiffres et pas besoin de collaborer au quotidien)
- changer aussi de manière de travailler avec les clients



17

ambassadeurs transversaux



FIERTÉS

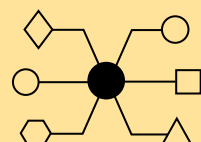
Portes ouvertes du Lab vers toute l'entreprise pour donner à voir ce qu'il s'y fait, comment on peut s'en servir. Très bien perçu par l'entreprise.

3

facilitateurs en codesign

80

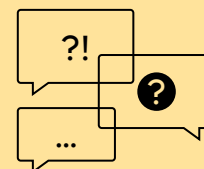
m² d'espace



OÙ EST-IL RACCROCHÉ ?

Le Lab est accroché au département des études qualitatives.

DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS



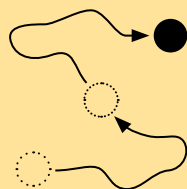
- solitude → comment embarquer des gens en interne ?
- besoin de formalisation de ce qui a été fait, ce à quoi il faut penser pour anticiper le développement du lab
- quelle est la suite de ce lab ?
- faut-il créer une BU indépendante ? ou un dispositif support ?

L'ESPACE DE CO-CRÉATION

HOSPICE GÉNÉRAL

1
communauté à construire

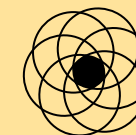
HISTOIRE/CONTEXTE



- début 2016: lancement de la démarche « Faire autrement »
- avril 2016: lancement d'une plateforme de collecte et suivi d'idées : ConnectivID
- avril 2017: lancement à l'externe de la nouvelle vision de l'HG = « Mieux vivre ensemble à Genève » + 1^{re} édition du SocialUp week-end, hackathon du social → proposition des initiateurs: créer un lieu pour le suivi des projets + Labs pour projets nés en interne.
- été 2018: décision de la DG de créer un espace de co-création
- janvier 2019: ouverture imminente et installation progressive

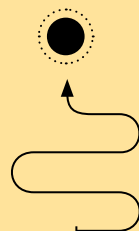
ÉQUIPE/STRUCTURE/SESSIONS/SUJETS

- 1 personne
- communauté à construire (personnes et ressources)
- animateurs Lab formés au design thinking + plusieurs personnes intéressées par l'innovation
- problématique: manque de temps



1

personne qui gère le Lab



RAISON D'ÊTRE

- Créer un lieu tiers hors contraintes quotidiennes et étiquettes hiérarchiques où proposer, tester.
- Insuffler et concrétiser l'esprit d'innovation nécessaire à l'évolution de notre institution.

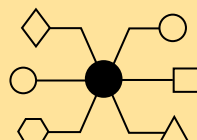
FIERTÉS



- que la direction permette la création de cet espace
- que plusieurs personnes soient très intéressées par la démarche/accueil interne favorable
- sinon, les fiertés sont à venir (accélération de projets, mise en place d'une communauté lançant des initiatives...)

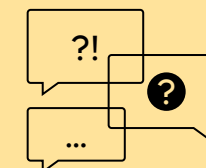
OÙ EST-IL RACCROCHÉ ?

Géré par la coordinatrice innovation (poste existant depuis septembre 2018).
Dépend de la secrétaire générale.



DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS

La mise en place logistique de ce lieu actuellement partiellement occupé (salles de réunion et de formation, plusieurs services). Ceci, en étant seule.



RENÉE ZELLWEGER MONIN — SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

RENÉE ZELLWEGER MONIN — SECRÉTAIRE GÉNÉRALE

LE BERCYLAB

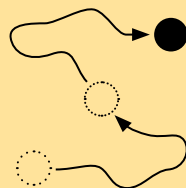
35

sessions par an

MINISTÈRE DES FINANCES

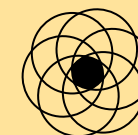
HISTOIRE/CONTEXTE

On a commencé à déployer une offre de Lab mobile en 2015 avec une équipe de facilitateurs. C'était un dispositif innovant qui a eu beaucoup de succès. Le lieu est venu après à l'Hôtel des ministres avec le projet de la loi Pacte. En janvier 2018, on a ouvert à toutes les directions du Ministère avec une structuration d'offre et un processus de collaboration. 12000 collaborateurs peuvent en bénéficier aujourd'hui.



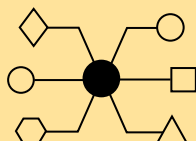
ÉQUIPE/STRUCTURE SUJETS/SESSIONS

L'équipe est composée de facilitateurs qui accompagnent les sujets et gèrent l'espace. On travaille avec un partenaire externe, et en réseau avec une communauté de 15 personnes interdirectionnelles. On délivre environ 35 sessions par an et le taux d'occupation de la salle est de 70 % sur l'année. On propose des parcours à la carte sur des sujets pratiques comme la formation, l'acculturation, etc.



OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Le Lab est rattaché au Ministère des Finances et des Comptes publics : c'est une volonté des ministres de l'époque avant les dernières élections présidentielles et ça a perduré.



70

% de taux d'occupation de la salle

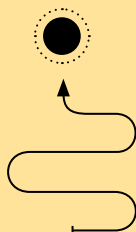


FIERTÉS

- Notre Lab est partout : on a gardé le principe de la mobilité grâce au mobilier.
- On constate une acculturation très forte.
- Les gens viennent nous voir il y a de la confiance.
- On peut dire qu'on a aussi notre réseau d'ambassadeurs.

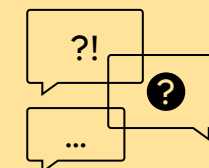
RAISON D'ÊTRE

Le Lab sert des enjeux de transformation interne : nouvelle culture de travail et managériale, c'est-à-dire injecter de la transversalité et plus de collaboration. On sert aussi des enjeux liés à la feuille de route du gouvernement avec la participation des entreprises et des citoyens. Les résultats sont encourageants : plus de collaboration, de responsabilisation des agents, de changements de posture. On est plus agile, plus ouvert. On commence à travailler en écosystème.



DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS

- Est-ce qu'on priorise bien les sujets ? Est-ce qu'on met l'effort au bon endroit ? Parfois certaines personnes sont frustrées leur sujet ne soit pas sélectionné.
- On se pose aussi la question de l'après-session : est-ce que l'élan est maintenu ?
- Il faut parfois aussi rappeler que ce n'est pas un outil magique.



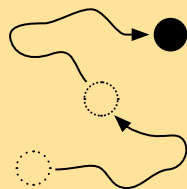
LE LAB ALSACE GRAND EST

PÔLE EMPLOI

1

chef de projet à plein temps sur le Lab

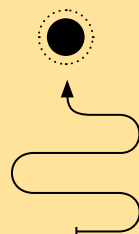
HISTOIRE/CONTEXTE



Le Lab Alsace Grand Est s'inscrit dans le cadre du déploiement du concept de Lab national Pôle Emploi lancé à Paris en 2013. Il accompagne également une stratégie de Pôle emploi qui met en avant depuis 2018 l'innovation et la collaboration. C'est ainsi qu'en 2018, 6 régions métropolitaines ont lancé leur Lab régional.

6

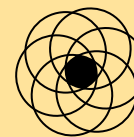
régions ont lancé leur Lab en 2018



RAISON D'ÊTRE

Développer de nouveaux modes de collaboration, co-construire avec les partenaires (CAT, employeurs, startup, etc.) demandeurs d'emploi autour de thématiques diverses : nouveaux outils, nouvelles démarches pour toujours accompagner les demandeurs d'emploi.

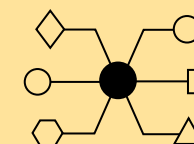
ÉQUIPE/STRUCTURE



Ce Lab dernier né Alsace Grand Est est récent avec un chef de projet à plein temps sur le Lab qui peut potentiellement s'appuyer sur 3 autres collaborateurs. Jusqu'à présent, je complète avec des facilitateurs externes d'un réseau de facilitateurs partenaires (notamment pour les compétences de design et de facilitation). Je peux aussi m'appuyer sur les équipes des autres Labs Pôle emploi pour du conseil et du partage d'expériences.

OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Le Lab Grand Est est rattaché au Lab National, service Lab rattaché à une direction Appui projets et Affaires transverses, elle-même rattachée à une grande direction de la Stratégie et des Relations Extérieures. Le Lab travaille au niveau territorial comme une plateforme fédératrice/coordinatrice des politiques publiques avec les autres services publics et les entreprises.

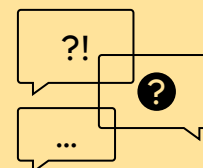


FIERTÉS



Nous sommes fiers de pouvoir mobiliser, sur chaque session, des demandeurs d'emploi qui aident à concevoir des politiques publiques connectées à leur réalité quotidienne, parfois difficile. Ils trouvent ce principe riche et engageant, se sentent écoutés. Nous disposons aussi d'un réseau grandissant de partenaires, d'entreprises et d'acteurs Pôle Emploi. La diversité des regards mène à de beaux résultats. Nous sommes fiers de la démultiplication qu'autorise le fait de disposer en interne d'un réseau de Labs (national et régionaux) bien articulé. On met les moyens pour organiser des sessions rares, mais bien travaillées. Elles font l'unanimité auprès des participants et des commanditaires.

DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS



- l'après-Lab :
 - à la fois pour les membres du Lab pour qui c'est un parcours de carrière encore hors norme
 - pour les équipes projets qui nous mobilisent et qui se retrouvent après les sessions du Lab avec un projet accéléré et enrichi, mais sur lequel il faut savoir mettre en œuvre rapidement les propositions et décisions qui émergent des sessions collaboratives
- le dispositif de Lab met une pression forte sur la capacité de Pole Emploi à mener des projets expérimentaux/agiles

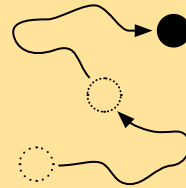
LE HUB

RATP

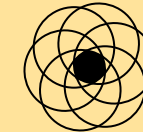
1
an d'existence

HISTOIRE/ CONTEXTE

Le Lab a été créé il y a un an, suite à une décision du comité exécutif, dans l'idée de mutualiser les forces au niveau de la direction.



13
personnes qui travaillent dans le Lab



ÉQUIPE/STRUCTURE/ SESSIONS/SUJETS

13 personnes y travaillent dont 2 internes et des partenaires externes orientés régie, open innovation, relation startup, intrapreneuriat et programme autoentrepreneur. On a déployé 25 sessions en 1 an.

6
conférences tous les 2 mois

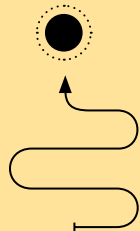
RAISON D'ÊTRE

Les enjeux que sert le Lab sont liés à l'innovation du cœur de métier de la RATP, ainsi qu'aux programmes de relais de croissance instruits par les talents de la RATP.

Notre offre se décompose sous trois volets :

- explorer : proposer 6 à 7 conférences tous les 2 mois
- accélérer : proposer des ateliers d'idéation, de business case, de prototypage, de configuration avant industrialisation
- partager : show-room

On proposera bientôt des réunions facilitées et du coaching pour aider à piloter les projets.



FIERTÉS

On est parti assez rapidement dans l'aventure et on a eu un grand succès ; les retours sont très positifs. Grâce au show-room, on a un espace pour montrer que ça marche. On a embarqué nos clients dans la démarche et on a créé des surprises!

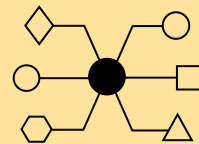


5
Labs locaux coordonnés

25
sessions en 1 an

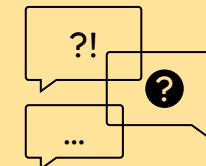
OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Le Hub est rattaché directement à la direction, car il coordonne 5 Labs locaux.



DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

- Comment faire pour que les Labs travaillent mieux ensemble, comment créer des interactions, des synergies ?
- Comment peut-on mutualiser des moyens ?
- Comment aller au-delà de l'innovation : gestion de l'après-session, comment le rendre concret ?



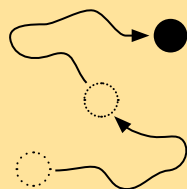
DOMINIQUE SERVIER CROUZAT — RESPONSABLE DU HUB

DOMINIQUE SERVIER CROUZAT — RESPONSABLE DU HUB

LE TRANSFORMA- TION LAB

SUEZ

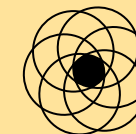
HISTOIRE/CONTEXTE



Depuis 1 an, une démarche de transformation au sein de SUEZ France a été mise en œuvre étape par étape en réponse à un plus grand nombre de projets à gérer et aux enjeux de la digitalisation. La démarche se découpe en 3 phases : le diagnostic, la stratégie et un accompagnement de projet interne. Les phases de diagnostic se font en parallèle et la phase d'accompagnement des projets pour début 2019. 2 projets sont en cours sur deux métiers : les déchets et l'eau.

ÉQUIPE/STRUCTURE/ SESSIONS/SUJETS

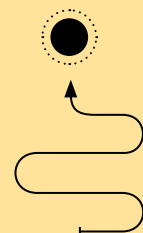
En 2019, il y a une dizaine de projets qui vont être gérés, 200 sessions sur des sujets de digitalisation de métiers et de nouvelle organisation managériale.



10
projets gérés en 2019

RAISON D'ÊTRE

Obligation de transformer et moderniser l'entreprise pour répondre à des enjeux de marché, de concurrence et de l'écosystème de SUEZ (clients, c et actionnaires)



3
phases dans la démarche de gestion de projet

FIERTÉS

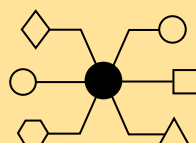
L'existence de cette démarche, car nouvelle.



200
sessions prévues pour 2019

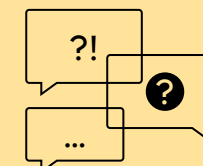
OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

Directeur de transformation qui est rattaché à la direction générale France, il possède aussi la charge des SI et des achats.



DIFFICULTÉS/ QUESTIONNEMENTS

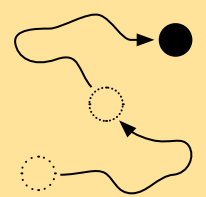
La création d'une stratégie du changement
La définition des interdépendances entre les projets
Staffing des bons partenaires et bonnes personnes pour les bonnes actions.



L'INNOVATION LAB

UEFA

1
startup challenge

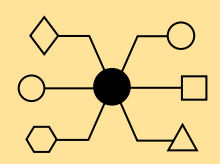


HISTOIRE/CONTEXTE

Pas créé encore : date de lancement prévue Q1 2019 avec intrapreneurship + internal lab

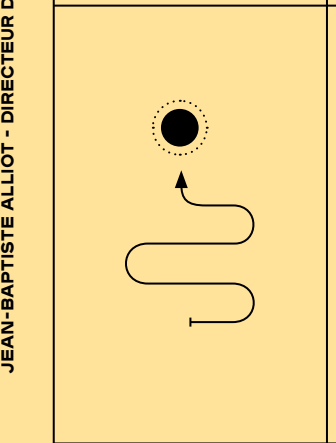
Le but est de répondre aux besoins suivants : rester pertinent et leader dans notre industrie, empower the staff et mettre en pratique la philosophie « ONE UEFA », être plus à même d'anticiper le futur et être plus efficace.

3
projets intrapreneur



OÙ EST-IL RACCROCHÉ/ POURQUOI?

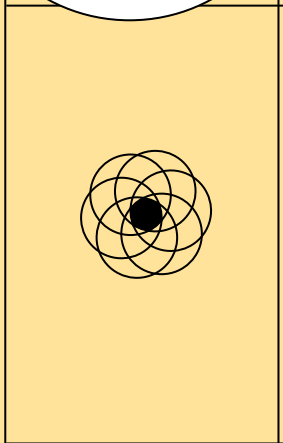
Nouvelle unité/division appelée « intelligence centre », en lien étroit avec la stratégie et le traitement des données. Il est autonome et pas dans une division ancienne/traditionnelle pour éviter les luttes de territoire et avoir un accès direct au top management.



RAISON D'ÊTRE

- Deux buts :
- répondre à des besoins stratégiques, rester pertinent et leader
 - empower the staff : donner de nouveaux outils/méthodologies/être plus collaboratifs/retenir le talent et le maintenir formé aux besoins du marché

2
buts



ÉQUIPE/STRUCTURE/ SESSIONS/SUJETS

Moi tout seul et phase pilote avec 3 projets intrapreneur pour le moment + un startup challenge et d'autres projets internes. Sujets très variés qui touchent l'ensemble des unités de l'UEFA.

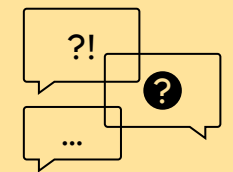
FIERTÉS

C'est nouveau pour notre organisation. On essaie d'être plus innovant et collaboratif. Rien de génial en soi, car on reproduit ce qui existe sur le marché mais pour une non-for-profit organisation basée en Suisse, c'est déjà beaucoup ! Et le fait d'ouvrir cette mentalité ouvrira peut-être les portes pour d'autres possibilités, des synergies plus étroites avec des startups ou d'autres compagnies auxquelles nous ne pensons même pas collaborer avec à l'heure actuelle. In fine, peut-être un programme de « open innovation for the wider social good of society via football ».



DIFFICULTÉS/QUESTIONNEMENTS

Il y en a beaucoup forcément. Il s'agit de change management et de culture change within the organisation, ce qui est quand même très compliqué pour s'assurer d'avoir les bonnes personnes. Aussi, ce n'est que le début et j'ai des ressources très limitées (humaines et financières), donc s'assurer de commencer à la bonne échelle, sans se consumer sur des projets inutiles et favoriser les quick wins*, etc. Et s'assurer que dans cette phase initiale, il y a les succès nécessaires pour un business case et soutenir les prochaines étapes, mais aussi une anticipation de la phase 2 avec un rythme de croisière plus soutenu en termes de projets, etc.



JEAN-BAPTISTE ALLIOT - DIRECTEUR DU LAB

JEAN-BAPTISTE ALLIOT - DIRECTEUR DU LAB

BIBLIOGRAPHIE

- **Alter, N.** (2010). « **L'innovation ordinaire** » (3^e éd. vol. 1-1). Paris: PUF.
- **Benkler Y.** (2006). « **La Richesse des réseaux** », PUL, 2009 (trad. française)
- **Borzeix, A., & Fraenkel, B.** (2005). « **Langage et travail : communication, cognition, action** » (nouv. éd.). Paris: CNRS éd.
- **Caillé, A.** (2007). **Anthologie du don : le tiers paradigme** (vol. 1-1). Paris : La Découverte
- **Cohendet, P., Llerena, P. et Simon, L.** (2010). « **The innovative firm: nexus of communities and creativity** ». Revue d'économie Industrielle, (129-130), 139-170. doi:10.4000/rei.4149
- **Cocu, A., Pecheanu, E. et Susnea, I.** (2015). « **Stimulating Creativity through Collaboration in an Innovation Laboratory** ». Procedia – Social and Behavioral Sciences, 182, 173-178. doi:10.1016/j.sbspro.2015.04.753
- **Desbois, D.** (2001). **Alter Norbert, "L'innovation ordinaire"**. Revue française de sociologie, 42 (3), 591-594. Repéré à https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_2001_num_42_3_5386
- **Detchessahar, M.** (2019). « **L'entreprise délibérée : refonder le management par le dialogue** ». Groupe de Recherche Anthropologie Chrétienne et Entreprise.
- **Fabri, J., Sega, P. et Arouna, J.** (2016). « **Valeo, Car Lab, un espace d'innovation corporate centré sur les usages** ». Entreprendre Innover, n° 31 (4), 47-51. Repéré à <https://www.caim-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue-entreprendre-et-innover-2016-4-page-47.htm>
- **Garel, Gilles, et Elmar Mock.** (2016). **La fabrique de l'innovation : embarquez pour la conception innovante**. Paris, France: Dunod.
- **Gentilucci, A.** (25 mars 2019). « **L'innovation lab, un concept bullshit ?** » repéré sur Maddynews - Le Magazine sur l'actualité des Startups Françaises site: <https://www.maddynews.com/2019/03/25/peut-on-reduire-les-innovation-labs-a-du-bullshit/>
- **Gey, R., Meyer, L. P. et Thieme, M.** (2013). « **A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon Innovation Laboratory: A Structural Analysis Viewpoint** ».
- **Goffman E.** (1959) – trad. française 1973. « **La mise en scène de la vie quotidienne, t. 1: La Présentation de soi** » Editions de Minuit, coll. «Le Sens Commun».
- **Hatchuel, A., Weil, B. et Masson, P. L.** (2014). « **Théorie, méthodes et organisations de la conception** » (1^{re} éd.). Presses des Mines Transvalor.
- **Laborde, O.** (2017). « **Innover ou disparaître : le Lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise** » (Vois. 1-1). Malakoff: Dunod.
- **Lave, J. et Wenger, E.** (1991). « **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation** » (1^{re} éd.). Cambridge England : New York : Cambridge University Press.
- **Lewis, Michael, et James Moultrie.** (2005). « **The Organizational Innovation Laboratory. Creativity and Innovation Management** » 14 (1): 73-83. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2005.00327.x>.
- **Lô, A. et Sacépé, K.** (2016). « **Innovation Labs 2037 : back to the future!** » Entreprendre Innover, n° 31 (4), 62-69. Repéré à <https://www.caim-info.proxybib-pp.cnam.fr/revue-entreprendre-et-innover-2016-4-page-62.htm>
- **Magadley, W. et Birdi, K.** (2009). « **Innovation Labs : An Examination into the Use of Physical Spaces to Enhance Organizational Creativity** ». Creativity and Innovation Management, 18(4), 315-325. doi:10.1111/j.1467-8691.2009.00540.x
- **Masson, P. le, Weil, B. et Hatchuel, A.** (2017). « **Design Theory: Methods and Organization for Innovation** » (1^{re} éd. 2017). New York, NY: Springer International Publishing AG.
- **Mauss, M.** (2012). "Essai sur le don : forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques" (2^e éd. vol. 1-1). Paris: Presses universitaires de France.
- **Memon, A. B., Meyer, K., Thieme, M. et Meyer, L.-P.** (2018). "Inter-InnoLab collaboration : An investigation of the diversity and interconnection among Innovation Laboratories" Journal of Engineering and Technology Management, 47, 1-21. doi:10.1016/j.jengtecman.2017.11.003
- **Mérindol, V. et Versailles, D. W.** (2016). « **Les laboratoires d'innovation ouverte comme dispositif entrepreneurial** » Entreprendre Innover, n° 31 (4), 52-61. Repéré à <https://www.caim.info/revue-entreprendre-et-innover-2016-4-page-52.htm>
- **Merton, R. K.** (1966). « **Éléments de théorie et de méthode sociologique** » « **Social theory and social structure** » (2^e éd.) (traduit par H. Mendrias). Paris: Pion (Meaux, impr. Pion).
- **Sarazin, B., Cohendet, P., & Simon, L.** (2017). « **Les communautés d'innovation : de la liberté créatrice à l'innovation organisée** » (vol. 1-1). Caen: Editions EMS, management & société.
- **Schmidt Kjeld, Simone Carla,** (1996). « **Coordination mechanisms: Towards a conceptual foundation of CSCW systems design** », Journal of Computer Supported Cooperative Work, vol. 5, no. 2-3.
- **Schumpeter, Joseph Alois.** (1999). « **Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture** » traduit par Jean-Jacques Anstett. Paris, France: Dalloz.
- **Stiegler B., Ars Industrialis,** (2006). « **Réenchanter le monde. La valeur esprit contre le populisme industriel** », Paris, Flammarion.
- **Vygotsky L. S.,** (1997). « **Pensée et langage** » La Dispute, Paris.
- **Zacklad, M.** (2015). « **Régimes de coopération dans les comportements collectifs médiatisés** » dans «Communication organisationnelle, management et numérique» (L'Harmattan, p. 153-158). Paris.
- **Zacklad, M.** (2019). « **Les enjeux de la transition numérique et de l'innovation collaborative dans les mutations du travail et du management dans le secteur public** » dans A. Gillet (dir.), *quelles nouvelles modalités de travail dans le service public ?* (Presses de l'EHESP). https://www.academia.edu/38912522/Les_enjeux_de_la_transition_num%C3%A9rique_et_de_l_innovation_collaborative_dans_les_mutations_du_travail_et_du_management_dans_le_secteur_public

GLOSSAIRE GLOBISH*

<p>ASSET atout, ressource ou actif d'une organisation ou d'une entreprise</p>	<p>LEARNING BY DOING apprentissage par le faire</p>
<p>BULLSHIT baratin et autres fadaises</p>	<p>OUTREACH Actions destinées à « aller chercher les gens là où ils sont », c'est-à-dire à rendre accessibles ses propositions aux parties prenantes qui en ont besoin.</p>
<p>CHANGE conduite du changement</p>	<p>QUICK WIN succès rapide</p>
<p>ENABLER levier, ce qui rend autre chose faisable</p>	<p>SCALABLE Se dit d'un dispositif ou d'une solution qu'il est possible de répliquer ou de mettre à l'échelle.</p>
<p>EMPOWERMENT actions consistant à donner de l'autonomie</p>	<p>SCRIBING (OU FACILITATION GRAPHIQUE) Discipline qui consiste à restituer graphiquement, en temps réel et en public, les échanges entre participants d'une session (atelier, réunion, conférence...).</p>
<p>FEEDBACK Rétroaction, pratique qui consiste à solliciter ou donner des retours à un pair (ou à une équipe) sur ses pratiques, ses postures pour progresser. On peut aussi feedbacker un projet ou une solution.</p>	<p>SPONSOR Le sponsor stratégique est le commanditaire, le sponsor opérationnel est le responsable exécutif. On peut assurer le sponsorship d'un Lab, d'un projet, d'une session collaborative, etc.</p>
<p>FEEDFORWARD feedback en amont : anticiper la mise en situation pour prévenir des erreurs, faciliter la progression, se fixer des objectifs</p>	<p>SPONSOR MEETING Session de qualification, de cadrage, de préparation avec les commanditaires et des représentants des parties prenantes.</p>
<p>GLOBISH langue fictive, amalgame terminologique anglo-jargonnant</p>	<p>SKETCHING dessin rapide</p>
<p>KNOWLEDGE MANAGEMENT Gestion documentaire qui consiste à collecter, préparer, mettre en forme et rendre accessibles les entrants (fichiers, données, supports multimédias, etc.), ainsi que les livrables.</p>	<p>STAKEHOLDER partie prenante</p>
<p>LOW HANGING FRUITS Littéralement « les fruits sur les branches basses » ; s'utilise pour parler des gains les plus facilement accessibles.</p>	<p>VISUAL MANAGEMENT Pilotage visuel pour rendre visible les avancées d'un dispositif d'innovation collaborative.</p>
<p>LEADERSHIP Phénomène collectif qui reconnaît et distingue la capacité d'une personne à servir les autres et à les faire progresser.</p>	

design graphique, mise en pages
et schémas : studio Ultragramme
(Charles Beauté et Juliette Goiffon)

impression en 5 couleurs sur les
presses de l'imprimerie Chirat
en novembre 2019, sur papier
Munken Polar Rough 120g

ISBN : 978-2-11-139723-1
dépôt légal : novembre 2019

Cette œuvre collective, initiée par
le collectif Codesign-it, le CNAM,
le CGET et Futurs Publics, est
mise à disposition selon les termes
de la licence Creative Commons
Attribution — Partage dans les
Mêmes Conditions 4.0 International.



**« LE CŒUR DE L'ACTIVITÉ
D'UN LAB, C'EST LA
CONDUITE DE PROJETS
ET LA RÉOLUTION DE
PROBLÈMES. »**

**CE LIVRE A ÉTÉ CONÇU
COMME UN MANIFESTE ET
UNE BOÎTE À OUTILS.**

**IL PORTE LES AMBITIONS,
LES EXPÉRIENCES, LES ÉCHECS
ET LES RÉUSSITES D'UNE
EXTRAORDINAIRE ET IMPROBABLE
COMMUNAUTÉ NAISSANTE, RÉUNIE
SOUS LA BANNIÈRE DU
LAB DES LABS.**