

15 ANS D'INNOVATION PARTICIPATIVE, L'OCCASION DE SE TRANSFORMER !

La gendarmerie nationale est souvent citée en exemple pour sa forte culture d'innovation participative. L'intuition de nos prédécesseurs, lorsqu'ils ont lancé en 2007 les ateliers de performance (ADP), était de mieux capter l'intelligence locale pour démultiplier les gains au niveau national. Les ADP ont, depuis 15 ans, largement contribué à développer et valoriser la capacité d'innovation du terrain et de la gendarmerie. Toutefois, s'appliquant à elle-même les principes qui sous-tendent l'innovation continue, la direction générale de la gendarmerie nationale (DGGN) a décidé de faire évoluer ses dispositifs d'innovation participative et inaugure en 2022 les ateliers de l'innovation (ADI). Dans le même temps, un nouveau processus a été mis en place pour labelliser et soutenir les projets d'innovation participative les plus ambitieux.

L'innovation consiste à introduire un ou plusieurs éléments nouveaux dans un outil, un processus, une organisation. Elle suit donc un cheminement partant d'un besoin, donnant lieu à une proposition de solution qui va ensuite se matérialiser par un projet et aller jusqu'à la mise en place et l'accompagnement du changement.



RÉMY NOLLET

Colonel, chef du département de la prospective et de l'innovation au sein du service de la transformation de la Gendarmerie nationale

Parmi les différentes méthodes d'innovation, l'innovation participative se singularise par la place essentielle qu'elle donne aux utilisateurs. Cette place est toujours nécessaire, et était mise en avant dès 2001 dans le manifeste

agile¹, qui évoque dans ses principes la collaboration quotidienne avec « les utilisateurs ou leurs représentants ». L'impératif minimum, dans le développement d'une innovation, est donc de disposer d'une capacité d'écoute et d'échange avec ceux qui sont à l'origine du besoin, souvent représentés par le « groupe utilisateur ».

La hot-line mise en place en 2013 lors du lancement de la feuille de route du général d'armée Denis Favier en tant que DGGN va dans ce sens : elle permet de capter les remontées du terrain, sous forme de question comme de proposition, que tout personnel de la gendarmerie peut adresser directement au service de la transformation (ST).

Mais l'innovation participative va plus loin puisqu'elle propose à l'utilisateur, qui a identifié un problème, de porter lui-même

1 Manifeste pour le développement agile de logiciels, <http://agilemanifesto.org/principles.html>

une solution. À ce stade, deux chemins sont possibles.

Si l'innovateur a la capacité de mettre en place localement sa solution, ce qui revient à développer un démonstrateur sans forcément en avoir conscience, il peut proposer sa « bonne pratique » aux ateliers de l'innovation (ADI), ex-ateliers de performance (ADP).



Le drone criminalistique indoor HANGI, développé par des experts du PJGN avec la PME française INANIX et le soutien de la cellule innovation participative de l'agence de l'innovation de défense (AID), exposé au forum innovation de défense le 26 novembre 2021 à Paris

La force de quinze années d'ADP est d'avoir ancré dans la culture du gendarme le fait qu'oser innover était encouragé. En effet, toutes les bonnes pratiques reçues sont analysées en vue d'être partagées à tous et les porteurs des meilleures propositions sont valorisés par différents dispositifs². Trois points essentiels constituent le dispositif de sélection : tout d'abord, c'est le terrain qui juge les propositions du

2 Remise de trophées lors d'une cérémonie en présence des autorités de la DGGN et des familles des innovateurs, lettres de félicitations ou témoignages de satisfaction voire primes de résultats exceptionnels, insigne des innovateurs symbolisant l'appartenance à la communauté...

terrain. Ensuite, si les directions et services de la DGGN donnent un avis, il s'agit non pas d'un avis d'opportunité mais d'un avis d'innocuité. Enfin, tout innovateur a le droit à l'erreur et jamais la DGGN ne reproche aux candidats leur démarche : les retours doivent toujours être constructifs et indiquer aux porteurs de projet comment l'améliorer pour obtenir la validation espérée, quitte à modifier parfois la cible (usage ou utilisateur) initialement visée.

Il s'agit donc d'un encouragement à la remontée de l'innovation locale, car elle se pratique dans les unités depuis des décennies. En effet, la contrainte des ressources très limitées d'une part, et le désir profond de remplir la mission du mieux possible d'autre part, génèrent beaucoup de créativité pour résoudre localement les problématiques rencontrées : cette créativité se ressent tant sur les solutions envisagées que sur les partenaires sollicités pour y parvenir au moindre coût, souvent en recyclant ou en « tordant » l'usage de certains matériels grand public ou provenant d'autres métiers.

Les nouveaux ADI reprennent l'esprit et les grands principes construits durant 15 ans par les ADP, principes éprouvés ayant permis de capter 1 880 bonnes pratiques, d'en retenir 780, et d'en généraliser entre 10 et 20 % selon les années. Pour autant, il était utile, pour ce quinzième anniversaire, d'interroger les processus afin d'améliorer le dispositif, dans une logique d'innovation incrémentale. La crise COVID, en retardant la proclamation des lauréats de mars à décembre 2020, a notamment mis en exergue les délais parfois longs entre la

proposition du terrain et la réponse de la DGGN. Ainsi, tirant parti des outils numériques actuels, les ADI ont introduit trois modifications majeures. D'une part, le processus de remontée et d'étude n'est plus annualisé mais continu. Désormais, la DGGN étudie les propositions du terrain plusieurs fois par an, pour soit faire un retour au concepteur afin de lui permettre d'améliorer sa bonne pratique, soit l'autoriser immédiatement à la réplication, sans attendre la publication d'un répertoire annuel. Par ailleurs, le jury des utilisateurs pesait sur les formations administratives pour désigner des personnels de divers grades, statuts et unités, lesquels passaient ensuite deux jours à étudier les projets reçus l'année précédente. Désormais, le terrain n'étudie que les propositions ayant reçu l'avis d'innocuité par la DGGN, mais surtout tous les personnels de l'institution peuvent donner leur avis au moyen d'un vote annuel en ligne. C'est donc à la fois l'occasion de sélectionner les meilleures propositions par l'intelligence collective et de faire mieux connaître annuellement les bonnes pratiques qui peuvent être reproduites dans les unités. Cette diffusion sur le site intranet du ST remplace ainsi l'ancien répertoire papier, qui n'était diffusé que jusqu'au niveau des compagnies et escadrons. Enfin, après les ateliers durant lesquels les innovateurs finalistes échangeront pour mieux se préparer à défendre leur projet, le classement final sera arrêté par un jury combinant les regards du terrain, des directions métier et de personnalités extérieures. La cérémonie de remise des récompenses qui suivra associera plus fortement la hiérarchie des innovateurs.

En parallèle des ADI, le ST lancera cette année le prix de la transformation, destiné cette fois-ci à valoriser les projets nationaux, soit issus de l'administration centrale et des formations spécialisées, soit issus du terrain mais dont la DGGN s'est emparée pour en faire un levier de transformation généralisé. Cette distinction évitera que certains projets nationaux ne soient valorisés via les ADI, dénaturant ainsi un dispositif d'abord destiné à la captation et au partage des innovations du terrain.

Si l'innovateur n'a pas les moyens de développer seul son projet, il peut solliciter l'accompagnement de la chaîne innovation.

La gendarmerie a construit un dispositif d'accompagnement des innovateurs porteurs de projets plus complexes en s'appuyant sur la cellule innovation participative (CIP) de l'agence de l'innovation de défense (AID), anciennement mission innovation participative (MIP) de la direction générale de l'armement (DGA). La MIP puis la CIP accompagnent depuis de nombreuses années les innovateurs de la gendarmerie, principalement par le soutien financier qu'elles apportent aux projets de nos personnels (depuis 2006, plus d'un million d'euros de soutien a été accordé pour une vingtaine de projets), mais aussi par leur capacité d'identification de partenaires industriels utiles aux projets.

Le dispositif d'accompagnement s'était initialement adapté aux processus de la CIP, tout en veillant à étudier le potentiel de valorisation des projets au sein de la commission de valorisation des innovations,

anciennement commission des brevets. La gendarmerie étant là aussi reconnue pour son avance en termes de gestion de propriété intellectuelle, mais aussi de valorisation de sa marque ou encore du savoir-faire de ses personnels, elle a utilisé cette instance pour étudier la plupart des projets d'innovation proposés à la DGGN.

Néanmoins, ce fonctionnement a montré deux limites : tout d'abord, il détournait des compétences très rares autour de la propriété intellectuelle et du patrimoine immatériel. S'il est indispensable de protéger les inventions des personnels et de valoriser les innovations, ce seul prisme n'est pas pertinent pour tous les projets, notamment pour ceux qui ne créent pas de propriété industrielle au sens des brevets, ce qui est un cas fréquent³. D'autre part, là où les innovateurs commençaient généralement par se tourner vers la CIP pour obtenir un financement, la CIP instruisant la question puis se tournant vers la DGGN avant de valider le soutien, il a semblé logique d'inverser les choses afin de procéder à une labellisation en amont des demandes de financement.

3 Le seul concept, au stade de l'idée, ne constitue pas une invention brevetable au sens du code de la propriété intellectuelle. Les critères de brevetabilité sont au nombre de quatre : apporter une solution technique à un problème technique, nouveauté, activité inventive, potentiel d'application industrielle. L'activité inventive est souvent complexe à évaluer, mais les assemblages évidents pour l'homme de l'art ne peuvent être brevetés. De même, les spécifications fonctionnelles d'un produit pas encore créé, si elles ont de la valeur et peuvent nécessiter de la confidentialité, tiennent généralement plus du savoir-faire que de l'invention brevetable. Toutefois, ces critères doivent être régulièrement étudiés au cours d'un projet : ainsi, les développements et les solutions imaginées au cours du projet pour résoudre les problèmes techniques pourront amener une activité inventive, qui n'existait pas au départ.

Cette inversion permet notamment de s'assurer de l'absence de projet préexistant et surtout de l'existence d'un sponsor⁴ qui suivra le développement de l'innovation et saura l'exploiter au mieux lorsque le projet sera terminé. Cela ne signifie pas que chaque projet doit avoir dès le départ un potentiel de généralisation capacitaire : d'une part les innovateurs ont toujours le droit à l'erreur, d'autre part certaines innovations permettent de progresser sur des méthodes, des technologies, qui serviront d'une manière ou d'une autre l'institution. En revanche, doit se mettre en place un accompagnement personnalisé des innovateurs, en particulier pour les plus isolés. Là où l'innovateur du pôle judiciaire bénéficiera localement d'expertises nombreuses, y compris pour les achats innovants⁵, l'innovateur affecté en unité de terrain aura souvent besoin d'être guidé tant juridiquement (marchés, données personnelles...) que méthodologiquement, sans préjudice de conseils techniques, de mise en relation avec des entreprises, des innovateurs ou des experts du domaine considéré.

Une fois la labellisation signée, prévoyant si besoin des moyens spécifiques ou un soutien par du temps consacré au projet (voir encadré), les éventuels financements obtenus et les travaux de développement entamés, une logique de « stop ou en-

4 Direction ou service, commandant de formation administrative...

5 La Gendarmerie nationale a reçu le prix spécial des Trophées de l'achat d'innovation 2021, organisés par la direction des achats de l'Etat (DAE) pour ATEPS, un projet d'automate permettant d'assurer la traçabilité et l'échantillonnage haut débit de prélèvements biologique, développé au pôle judiciaire de la gendarmerie nationale (PJGN), faisant appel à un dispositif innovant du code des marchés publics, à un brevet et à un partenariat industriel.

core » permettra d'améliorer progressivement la solution et d'évaluer régulièrement sa maturité technologique, mais surtout sa pertinence une fois qu'un démonstrateur opérationnel pourra être évalué. Cette labellisation et cet accompagnement, s'ils sont pilotés par le service de la transformation, se font évidemment en lien avec les sponsors, les échelons territoriaux et en particulier les bureaux de l'organisation et de la transformation (BOT) des états-majors des régions, dont le rôle sera essentiel pour la phase d'évaluation opérationnelle.

En incluant les échelons territoriaux de commandement, qui sont également mis

en valeur dans les nouveaux ADI, la dynamique d'innovation s'appuie sur le grand principe militaire de la subsidiarité. Une fois cette dynamique combinée avec les grands principes de l'innovation (droit à l'erreur, intelligence locale, intelligence collective, expérimenter pour apprendre...), notre institution est armée pour se moderniser sans craindre d'interroger même des processus déjà efficaces mais toujours améliorables. La capacité d'innovation, encouragée au point d'être devenue un critère sur la feuille de notation des officiers en 2014, était déjà un point fort collectif. Il ne tient qu'à nous d'innover pour l'améliorer.



Les lauréats des ateliers de performance 2021 à l'issue de la cérémonie de remise des prix par M Darmanin, ministre de l'intérieur, et le général d'armée Christian Rodriguez, DGGN. 23 novembre 2021 à Paris, Station F

L'INTRAPRENEURIAT, UNE MÉTHODE OSÉE D'INNOVATION PARTICIPATIVE

Fin 2021, la gendarmerie nationale a donné le statut d'intrapreneur pour la première fois à un personnel de ses rangs.

Terme qui s'est progressivement imposé à partir de la fin des années 1980, l'intrapreneuriat est une méthode d'innovation participative. Très en vogue dans les grandes organisations, elle consiste à favoriser l'innovation en donnant de larges prérogatives à un ou plusieurs employés qu'on laisse libres d'entreprendre et de mener un projet qu'ils ont proposé et qui intéresse l'organisation. Cette méthode est surtout mise en avant pour casser les freins existants dans de grandes entreprises, dont les processus décisionnels, nécessairement très structurés, amènent de l'inertie. Le phénomène s'est particulièrement développé dans les années 2010, lorsque des grandes entreprises se sont vues concurrencées par des start-ups dont l'agilité et la rapidité devenaient un avantage concurrentiel fort. Face au risque de disruption par un nouveau concurrent, l'intrapreneuriat, mais aussi l'incubation de start-ups externes, voire de *start-ups* internes, sont devenus un mouvement de fond, renforcé par un bénéfice pour les entreprises vis-à-vis de leurs salariés (motivation) ou de leurs candidats au recrutement (image).

Au sein de l'administration française, l'intrapreneuriat a été popularisé par le programme beta.gouv porté par la DINUM⁶ pour développer et incuber des « startups d'Etat » dédiées aux services publics numériques.

Quoi qu'il en soit, l'intrapreneur doit disposer de moyens, à commencer par du temps dégagé (soit une période à temps plein, soit un quota de jours hebdomadaires), mais aussi des moyens financiers et techniques. Ces moyens ne seront bien employés que si l'intrapreneur dispose d'une liberté pour piloter son projet, ainsi que de mentors et de conseillers qui joueront le rôle des investisseurs d'une *start-up* vis-à-vis de ses fondateurs.

A l'été 2021, plusieurs personnels de la gendarmerie ont répondu à un appel à projet lancé par SYMBI'OSE, l'incubateur de la mission développement durable du ministère de l'Intérieur, rattaché à la DEPAFI⁷. Après une période d'accompagnement, quatre de nos porteurs de projet ont présenté leurs travaux devant le jury. Si aucun d'entre eux n'a été sélectionné par l'incubateur, les projets étaient tous suffisamment porteurs de valeur pour que des débouchés soient recherchés pour chacun d'entre eux.

Le projet Electromobilité, porté par l'adjudant-chef Cyril Bolifraud de la SOLC 41⁸, a ainsi été labellisé par le service de la transformation en projet d'intrapreneuriat. Ancien radio, ce spécialiste SIC2 et télépilote de drones avait déjà un esprit d'innovateur, il a participé à plusieurs projets liés aux métiers de SIC⁹. S'il n'avait jamais été formellement retenu aux ateliers de performance, il avait déjà l'esprit créatif et surtout l'envie de continuer à développer des solutions pour résoudre les problèmes qu'il identifiait, puis de les proposer au plus grand nombre. Identifiant des freins à l'usage des véhicules électriques, ce gradé de 48 ans a imaginé une application permettant d'identifier à l'avance les bornes de rechargement rapide du ministère de l'Intérieur et de pouvoir en réserver certaines en fonction du trajet envisagé. Un aller-retour Blois-Paris dans la journée en véhicule électrique deviendrait ainsi possible sans crainte de tomber à court de batterie !

6 Direction interministérielle du numérique.

7 Direction de l'évaluation de la performance, de l'achat, des finances et de l'immobilier.

8 Section opérationnelle de lutte contre les cybermenaces du groupement de gendarmerie départementale du Loir-et-Cher.

9 Systèmes d'information et de communication.

Des liens ont été tissés avec la mission LOG-MI du service des achats, de l'innovation et de la logistique du ministère de l'Intérieur (SAILMI, également rattaché à la DEPAFI). En effet le logiciel LOG-MI dispose déjà des données utiles tant sur les véhicules que sur les bornes du ministère. L'équipe étant motivée pour développer la fonctionnalité Électromobilité au sein de LOG-MI, il a été décidé de détacher notre intrapreneur en tant que chef de projet sur ce nouveau module.

Avec le soutien essentiel de sa hiérarchie, qui a été convaincue par le projet, il est actuellement détaché jusqu'au printemps auprès de la DEPAFI (mission LOG-MI) pour mener à bien son idée, que les utilisateurs pourront sans doute tester à partir de l'été.