

La pédagogie des défis territoriaux - le design appliqué aux politiques publiques : retours d'expérience et perspectives pour demain

Denis CRISTOL - Directeur de l'ingénierie de formation du CNFPT – denis.cristol@cnfpt.fr

La transformation les méthodes d'ingénierie de formation

Lorsque les politiques concèdent « nous avons manqué de pédagogie » pour expliquer la difficulté d'appropriation d'une politique publique, de quoi parlent-ils ? Ils parlent en fait de communication sur leur projet. La question actuelle est moins celle d'avoir la bonne idée, seul, mais de la faire partager. La proposition à suivre est celle d'un croisement puissant entre « co-design » et « apprenance ». L'enjeu est progressivement de passer d'un usager qu'on écoute pas à un usager qu'on informe, puis avec lequel on se concerte et enfin qu'on habilite. L'exemple développé par le CNFPT dans la refonte de son approche de la formation montre toute la puissance d'un modèle où le bénéficiaire final dans le même temps produit une idée/un prototype et apprend de façon collaborative, notamment avec les méthodes du co-design à résoudre un problème concret qui le concerne. Le sentiment d'efficacité collective augmente et ce faisant l'adhésion à l'action progresse.

Depuis 2013, des démarches de co-conception en ingénierie de formation avec les usagers vise à élaborer dans l'offre de service du CNFPT (formation, événements, ateliers, MOOC...), des réponses à la question posée par une collectivité (méthode de créativité, de co-design, d'intelligence collective). L'innovation participative promue vise l'engagement des parties prenantes volontaires, en même temps qu'elles agissent et se projettent dans le résultat attendu d'un futur souhaitable. C'est une démarche expérimentale visant la facilitation du changement en équipe, inspirée des principes de l'organisation apprenante (Senge 1991), ou de la théorie U, théorie sociale de la transformation (Scharmer 2009). Elle entend diffuser par résonance dans des systèmes complexes où un seul acteur ne peut pas changer à lui seul les pratiques. Face aux enjeux sociaux et des multiples crises, des communautés apprenantes sont encouragées pour augmenter leurs pouvoir d'agir sur et par leurs apprentissages dans les projets concrets. Ce faisant, l'offre de formation du CNFPT cherche à s'adapter aux nouveaux usages attendus de la formation tout en développant de nouvelles compétences : les **compétences génériques d'apprentissage**, les **compétences d'innovation et de création** et les **compétences de collaboration**.

L'essaimage de l'université de l'innovation publique territoriale

L'université de l'innovation illustre une pratique d'ingénierie partagée avec les usagers du CNFPT, c'est-à-dire les collectivités et cadres territoriaux, utilisant les méthodes du co-design. La force d'impulsion de projets de l'université de l'innovation progresse d'année en année dans une perspective d'enrichissement et de vitalisation continue de communautés humaines d'acteurs de l'innovation.

Ce qui est observé est une complexification croissante du dispositif avec plus d'acteurs, plus de projets, plus de regards, plus de variété de méthodes et de rôles, au fur et à mesure de l'association et de la capacité des équipes à se structurer et in fine plus d'engagement.

Si la première université s'est centrée sur des « cas d'école » portés par des designers, la deuxième sur des défis territoriaux centrées sur la résolution de problème, la troisième en changeant d'échelle, (6 sites au lieu de 1) a fait apparaître un nombre plus conséquent de « défis territoriaux » visant l'augmentation des capacités des territoires à innover. La quatrième marque un changement d'échelle puisque c'est l'ensemble du territoire qui est concerné.

| Temporalité | Matière d'apprentissage | Effet d'apprentissage des dispositifs |
|--------------------------------------|--|---|
| 2016 Université de l'innovation 1 | 120 participants, 4 cas pratiques Cas pratique de design, exemplarité | Initiation aux techniques de co-design, découverte des expériences irréversibles de coopération, proto-réseau, consolidation des identités professionnelles des acteurs de l'innovation Reconnaissance d'un corpus de pensée et d'outils communs et spécifiques |

| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| 2017 Université de l'innovation 2 | 170 participants, 16 défis territoriaux Résolution de problème, amélioration de politique publique | Apprentissage collaboratif de l'innovation et des techniques et postures associées Reconnaissance de l'action des innovateurs (prix de l'innovation) |
| 2018 Université de l'innovation 3 | 1057 participants, 70 défis territoriaux Construction de capacité collective d'innovation collaborative | Apprentissage en équipe, gestation de réseaux locaux Reconnaissance politique (présence d'un secrétaire d'état) |
| 2019 Université de l'innovation 4 | 2120 participants et 150 défis territoriaux Intégration de la recherche et de la réflexivité au niveau du système | Questionnement en retours sur les pratiques managériales et l'idée de « faire réseau de territoires apprenants » |

Tableau : développement de l'université de l'innovation

Le concept de l'université de l'innovation publique collaborative bâti par des équipes en co-conception s'appuie sur des processus d'apprentissage collaboratif au titre desquels :

- Pédagogie des « défis territoriaux » : partir d'irritants ou de sujets concrets
- Equipes apprenantes : apprendre en équipe
- Co-conception : philosophie et méthodes de design
- Dynamique d'inclusion des acteurs au fur et à mesure selon leurs motivations
- Pluralité de rôles : facilitateurs, designers, graphistes, conférenciers, organisateurs, etc.
- Approche sociale et numérique



Figure : le cheminement des « défis territoriaux »

Le modèle pédagogique qui unit ces éléments fait de l'apprentissage une fonction dérivée de l'action pour le bien commun et non l'inverse. « J'agis dans un collectif bienveillant, multi-compétent et engagé, donc j'apprends ». Le temps de cheminement (réunion de préparation, de construction de la vision, de formation pour tenir son rôle, de préparation de son défi ou de sa conférence) fait partie d'un processus d'apprentissage pour et dans l'action. Ce modèle construit simultanément :

- de la motivation car chacun apprend ensemble en tant que pair,
- de l'identité professionnelle en tant « qu'acteur de l'innovation »,
- des réponses opérationnelles à des défis, des compétences (facilitation, graphisme, conduite de projet, numérique etc.),
- des réseaux où l'on se reconnaît mutuellement et où l'on agit, mais aussi et surtout une « enveloppe culturelle commune ». « *Le bocal fait le poisson* »

Les déclinaisons locales de l'essaimage : 1 site à 13 sites

Ces constats étant posés, le « chercheur collectif » observateurs postés sur chaque site de l'université de l'innovation relèvent les différences d'énergie et d'approche selon les lieux de déploiement. Une orientation pédagogique, même conçue de façon collaborative et en co-design, se traduit par des déclinaisons locales différenciées. Les facteurs de transformation de l'intention en déploiement opérationnel de l'université relevés produisent des effets différents selon les sites. Les principaux facteurs identifiables sont :

- Qualité du site d'accueil : site inspirant, présence de la nature,
- Equipement de matériel de prototypage ou informatique mis à disposition,
- Diversité et densité des compétences humaines : design, graphisme, facilitation etc.
- Architecture invisible : qualité des liens humains tissés tout au long des ateliers préparatoires et du cheminement préalable, enveloppe culturelle préalablement existante, vision partagée
- Engagement d'une équipe porteuse de projet par site

Un dispositif avec une même intention est donc teinté de l'énergie humaine qui se tisse à partir de la qualité d'engagement et de vision des équipes porteuses. Chacune apporte sa spécificité et son orientation propre. Le « chercheur collectif » relève une ouverture vers les usagers sur le site de Cluny par l'organisation d'immersion dans un territoire immédiatement accessible ou un prototypage audio-vidéo plus soutenu sur le site de THE CAMP très équipé avec son fab-lab, ou encore une centration vers la culture locale en Martinique avec un sentiment d'appartenance renforcé.

Chaque dispositif constitue donc un « écosystème d'action, d'innovation et d'apprentissage » spécifique, il génère une trace-repère pour les acteurs locaux dans la dynamique à suivre. Compte tenu de la richesse des différents écosystèmes, cette trace est moins un sillon à creuser, qu'une feuille à déployer révélant au fur et à mesure les capacités spécifiques des territoires (réseaux et habitudes de collaborer déjà existantes, qualité des consultants ou coachs présents sur les territoires, projets spécifiques, designers locaux etc.). L'écosystème est d'autant plus puissant qu'il est multi-acteurs décentralisé ouvert et suit des dynamiques multiples. Avec le passage de 1 à 6 sites, puis 13 sites un étayage mutuel de moyens, d'idées, d'initiatives est observé intersites. L'énergie/vision d'une équipe noyau se complète des sensibilités, envies et compétences d'équipes apprenantes qui se sentent propriétaires d'un processus et pas seulement en déploiement d'idées pensées par d'autres ailleurs. Cette remarque atteste d'une appropriation du dispositif par des acteurs locaux et de la consolidation d'une apprenance « pouvoir – savoir – vouloir apprendre » à l'échelle d'un territoire.

Conclusion

La « pédagogie des défis territoriaux » est utilisable pour de nombreuses politiques publiques. Elle mise sur la force de « l'apprendre ensemble ». Cette dynamique est reproductible pour d'autres politiques publiques. Elle joue en trois temps :

- Préparation et émergence d'une équipe large de participants fonctionnaires, acteurs de l'innovation engagés, élus, citoyens, entrepreneurs sociaux, designers pour concevoir de façon collaborative un temps fort, l'appel à défi, l'affinage des questions de travail et les méthodes pour les traiter. Des ateliers spécifiques d'initiation au design à la facilitation ou à la créativité sont organisés pour les acteurs en incluant l'écosystème au sens le plus large.
- Réalisation d'un temps événementiel de formation-action centrée sur la résolution de questions concrètes, faisant alterné des temps d'inspiration, des temps de conception, des

temps de test. Ce temps organisé de façon multi-site et simultanément crée de l'émulation et des mutualisations de pratiques.

- Suivi des défis territoriaux, récolte des pratiques, capitalisation, soutien des réseaux d'acteurs et des communautés naissantes.

Tout au long de la création de l'écosystème d'action, d'innovation et d'apprentissage un soutien de tous les acteurs est organisé via les réseaux numériques (webinaires, réseaux sociaux, ouverture à des participants externes).

La préparation de l'action est en partie un chemin d'apprentissage et d'engagements qui se construit par émulation en ligne et à l'occasion de rencontres physiques. C'est un temps lent de construction d'une culture commune soutenue par des visioconférences régulières et des échanges en ligne, jusqu'à ce qu'un consentement se produise et que tous se disent «oui, c'est que nous avons envie de porter».

Source

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Learning from the future as it emerges*. Berrett-Koehler Publishers.

Senge, P. M. (1991). The fifth discipline, the art and practice of the learning organization. *Performance+ Instruction*, 30(5), 37-37.

Site de l'université de l'innovation publique territoriale

<https://universiteinnovationpublique.wordpress.com/>

Cristol, D (2019), L'apprenance au cœur des transformations démocratiques : le cas du CNFPT.

Education Permanente (à paraître)