



## Survivre en milieu hostile

Bonjour, je suis Héla Ghariani.

Depuis 2015 je suis responsable de l'incubateur des services numériques à la DINSIC (la Direction Interministérielle du Numérique)

J'interviens en tant que coach dans la communauté beta.gouv.fr.

En quelques années, j'ai identifié quelques schémas récurrents qui reviennent dans la construction d'une Startup d'Etat ou de Territoire.

Je vais donc vous raconter comment survivre en milieu hostile, c'est-à-dire comment protéger vos initiatives d'innovation radicale dans le contexte d'une grande organisation.

Par définition, en rejoignant une Startup d'Etat, vous rejoignez **une équipe faite pour survivre**. Votre challenge est d'obtenir en 6 mois les résultats qui vous permettront de convaincre vos sponsors de réinvestir en vous.

Pour obtenir ces résultats vous allez itérer, tester, échouer, prendre des raccourcis... autant d'initiatives inhabituelles dans les grandes organisations, où on a l'habitude de se concerter, d'étudier, de planifier...

Dans une grande organisation, comme l'Etat ou une collectivité ou une grande entreprise tout est à priori régi par des process.

Au fur et à mesure, ces organisations ont trouvé une façon de remplir leur mission, elles ont établi des process pour les remplir au mieux.

L'enjeu est devenu de les optimiser en réduisant le taux d'erreurs ou encore les délais...

Pour Steve Blank, un entrepreneur de la Silicon Valley qui a beaucoup étudié l'environnement des startups et de l'innovation, chaque nouveau process qui s'installe c'est une flamme d'innovation qui s'éteint.

Le respect du process devient un indicateur de performance en soi, on en oublie l'objectif de la mission et l'impact recherché avec notre business model.

Vous devez sûrement avoir déjà observé ce type de comportement autour de vous, notamment quand l'objectif d'une organisation ou d'une direction devient d'augmenter le nombre de production de circulaires et non plus d'assurer la mise en œuvre d'une politique publique.

On a donc 2 modèles :

- Celui d'une petite équipe qui cherche à trouver la meilleure façon de résoudre un problème de politique publique d'une façon qui soit répétable.
- De l'autre côté une grande organisation qui tourne et où il faut sécuriser qu'on ne détériore pas la routine.

# Créer des services publics numériques innovants



beta.gouv.fr

C'est donc normal qu'en se côtoyant ces 2 modèles se frittent. Il va falloir prendre du recul et porter un regard organisationnel sur ces difficultés.

Des difficultés que vous allez rencontrer quotidiennement dans une petite équipe innovante noyée dans un monde régi par des process stricts.

Pour faciliter la détection de ces problèmes et leurs résolutions, voici une liste de 4 problèmes imaginaires typiques que vous allez très certainement rencontrer et que je vous présenterai dans les prochaines vidéos.

- La boucle de validation infinie
- La crise politique
- La panique sécuritaire
- Le plus-que parfait

Je les appelle les problèmes imaginaires, parce qu'ils sont souvent le simple résultat d'une représentation différente d'une même situation et surtout parce qu'en essayant de les comprendre on peut les dépasser.

La bonne nouvelle c'est qu'il n'y a pas de problème sans solution !